HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Le projet pour aborder le processus entrepreneurial dans le secteur culturel

par
Géraldine Dallaire

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Management, stratégie et organisations)

Juin 2019

© Géraldine Dallaire, 2019

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

Le projet pour aborder le processus entrepreneurial dans le secteur culturel

Présentée par :

Géraldine Dallaire

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Linda Rouleau
HEC Montréal
Présidente-rapporteuse

Johanne Turbide
HEC Montréal
Directrice de recherche

Jean-Pierre Boissin
Université Grenoble-Alpes
Directeur de recherche

Franck Barès
HEC Montréal
Membre du jury

Pierre-Jean Benghozi
Polytechnique IP Paris
Examinateur externe

Johanne Brunet
HEC Montréal
Représentant du directeur de HEC Montréal

Résumé

La figure de l'entrepreneur culturel est présente depuis que l'art existe. Cependant, certains auteurs comme Ellmeier (2003) expliquent que le passage d'une économie post-industrielle à une économie du savoir a favorisé l'économisation de la culture ainsi que la culturalisation de l'économie. Néanmoins, si l'entrepreneur dans la culture se trouve sous les projecteurs des politiques et des acteurs économiques, les contributions à la production scientifique restent encore modestes. Pourtant, si nous souhaitons favoriser son développement, il importe d'affiner notre connaissance de cet acteur. Aussi, ce projet de thèse souhaite contribuer à combler le fossé entre une surexposition politique, économique, médiatique, et une sous-exposition au sein de la recherche. Plus précisément, il fournit des éléments de repère favorisant la construction d'un écosystème et d'outils d'accompagnement aidant les entrepreneurs à croître avec succès. À cette fin, ce travail cherche à saisir la façon dont leurs acteurs inscrivent les projets entrepreneuriaux dans leurs trajectoires professionnelles. Il s'agit de comprendre ce qui les guide lors de leur prise de décisions et de leurs actions quant à la création ou au développement d'une organisation, ainsi que la façon dont celle-ci s'articule avec leurs projets de vie. Cette thèse donne ainsi des éléments de réponses à la question de recherche suivante : comment le couple acteur/projet évolue-t-il au cours du processus entrepreneurial? En termes méthodologiques, je m'inscris dans les approches narratives, dont l'objet d'étude est le récit de vie (Bertaux, 2005). Cette approche implique d'analyser et de comprendre les situations à partir du vécu des individus (Sanséau, 2005). Le processus entrepreneurial est ainsi abordé au travers de narrations, afin de comprendre les interprétations des participants d'eux-mêmes, du projet entrepreneurial et de leur environnement.

Mots clés : Entrepreneur culturel, projet, processus entrepreneurial, entrepreneuriat collectif.

Méthodes de recherche : Méthode des récits de vie, étude de cas.

Abstract

Art entrepreneurs have always existed. However, some auteurs highlight the recent attention this figure received from politics and economics actors. Ellmeier (2003), by example, explains that the shift from post-industrial to knowledge society promoted the emergence of this figure. However, if art and cultural entrepreneurs interest economics and politics actors, contributions to scientific research are still modest.

Nevertheless, if we want to encourage its development, it's important to refine our knowledge on this figure. This is why, this thesis aims to bridge the gap between an over-exposure in society and an under-exposure in the scientific work. The main purpose is to produce a better understanding of this figure. Which would give us elements contributing to build an ecosystem and create support programs, that would help cultural entrepreneurs to develop their business with success.

To this end, this project seeks to capture the way entrepreneurs projects fit into their professional trajectories. More specifically, it is about understanding what guides these actors in their decisions and actions, when they create and develop an organization and how they relate to their life projects. More specifically, I focus on this research question : How does the actor-project couple evolves during the entrepreneurial process?

To answer, I use narrative methodology. This approach implies to observe situations from the individuals lives experiences. Namely, entrepreneurial process is viewed through actors representations of themselves, of the entrepreneurial project and of their environment.

Keywords : Cultural entrepreneur, art entrepreneur, entrepreneurial process, project-based-view, collective entrepreneurship.

Research methods : case study, narratives.

Table des matières

Résumé iv

Abstract vi

Table des matières viii

Liste des tableaux et des figures xiii

Liste des abréviations xvii

Remerciements xx

Introduction 1

Chapitre 1 Le contexte de la recherche 14

Introduction 14

1.1 Le contexte d'émergence de la notion d'entrepreneuriat culturel 15

1.1.1 Une évolution du secteur culturel, terreau de la naissance de la figure de l'entrepreneur culturel 16

1.1.2 La mobilisation du concept par les politiques 31

1.2 Émergence, construction et enjeux de l'entrepreneuriat culturel 36

1.2.1 Petit détour historique 37

1.2.2 L'émergence du concept d'un point de vue scientifique 45

Conclusion 52

Chapitre 2 Situer l'approche par le projet en entrepreneuriat 55

Introduction 55

2.1 Mise en perspective 56

2.1.1 Définition 56

2.1.2 Projet et entrepreneuriat 57

2.2 Les individus liés au projet 63

2.2.1 Pas de projet sans auteur 63

2.2.2 Auteurs et acteurs du PE 66

2.3 Les projets 80

2.3.1 Types de projets.....80
2.3.2 Le projet entrepreneurial.....84
2.3.3 Le projet de vie 91
2.4 Le déroulé ou le processus.....98
2.4.1 La conduite de projet : de la conception à la réalisation.....98
2.4.2 Processus et PE 102
2.5 Première modélisation du processus entrepreneurial dans une approche par le projet 122
2.5.1 Les individus entreprenants et les parties prenantes externes.....124
2.5.2 Le PE.....125
2.5.3 Le processus entrepreneurial.....126
Conclusion 127
Chapitre 3 L'approche par le projet pour étudier l'entrepreneuriat dans le secteur culturel.....130
Introduction.....130
3.1 De la pertinence de l'approche par le projet pour l'entrepreneuriat culturel .131
3.1.1 Les enjeux saillants de l'entrepreneuriat culturel 131
3.1.2 Illustration par un mini-cas 134
3.2 Porteur(s) et parties prenantes d'un PE dans le secteur culturel.....139
3.2.1 Un auteur difficile à appréhender.....139
3.2.2 Prendre en compte la singularité et les rôles de l'entrepreneur culturel 141
3.2.3 Le projet de vie 145
3.2.4 Parties prenantes d'un PE dans le secteur culturel.....147
3.3 Le PE et ses sous-projets 152
3.3.1 Le projet économique.....152
3.3.2 Le projet artistique ou culturel.....156
3.3.3 Le projet sociétal.....158
3.3.4 Projet d'action.....161
3.4 Le processus entrepreneurial dans le secteur culturel.....165

3.5 Cadre conceptuel et synthèse des définitions conceptuelles retenues 168

Chapitre 4 Présentation de la démarche de recherche.....174

Introduction.....174

4.1 Rappel de la question de recherche et construction de l'objet de recherche....175

4.1.1 Rappel de la question de recherche.....175

4.1.2 Construction de l'objet de recherche 176

4.2 Choix d'un positionnement épistémologique 181

4.2.1 Fondements du paradigme constructiviste téléologique.....182

4.2.3 Implications pour cette recherche 185

4.3 Présentation des stratégies de recherche 191

4.3.1 Présentation et justification de l'utilisation de deux méthodes de recherche ..192

4.3.2 L'étude de cas.....197

4.3.3 La méthode des récits de vie.....199

Conclusion 202

Chapitre 5 Analyse d'un cas : les Ballets Jazz de Montréal. 204

Introduction.....204

5.1 Méthodologie et restitution du cas 205

5.1.1 Présentation de la méthodologie 205

5.1.2 Présentation des porteurs du PE.....209

5.1.3 Présentation du développement de l'organisation.....218

5.2 Analyse des porteurs du projet 224

5.2.1 Éva : l'artiste à l'origine du produit.....226

5.2.2 Eddy : le déclencheur.....231

5.2.3 Geneviève : l'entrepreneure facilitatrice.....234

5.2.4 Synthèse de l'apprentissage sur les porteurs du projet 238

5.3 Les parties prenantes.....242

5.3.1 Les parties prenantes internes 243

5.3.2 Les parties prenantes externes.....244

5.4 Le projet entrepreneurial.....247

5.4.1 Le projet artistique du PE.....247
5.4.2 Le projet économique du PE.....249
5.4.3 Le projet d'action du PE.....250
5.5 Le processus entrepreneurial.....251
5.5.1 Les différentes phases du processus entrepreneurial.....251
5.5.2 Jonction ou disjonction des logiques porteurs/PE.....259
Conclusion : Modélisation du PE des BJM.....262
Chapitre 6 Analyse des récits de vie.....266
Introduction.....266
6.1 Méthodologie de recherche et présentation des récits de vie.....267
6.1.1 Méthodologie de la recherche.....267
6.1.2 Présentation des parcours des entrepreneurs et de leurs PE.....279
6.2 Le projet de vie au cœur du PE.....298
6.2.1 Cadrages sur l'entrepreneur dans le secteur culturel.....298
6.2.2 L'intentionnalité : transformer le projet de vie en PE.....300
6.2.3 Impact du projet de vie sur la relation porteur/PE.....314
6.3 Analyse de la dynamique entre le porteur et le PE pendant le processus.....321
6.3.1 La construction des opportunités.....322
6.3.2 Importance du rôle du réseau et des ressources dans la construction et la réalisation du PE.....328
6.3.3 Des tensions entre les sous-projets du PE qui s'accentuent lors du développement de l'organisation.....340
Chapitre 7 Discussion et apports théoriques.....348
7.1 Retour sur les apprentissages concernant la relation porteur/PE.....348
7.1.1 Des trajectoires complexes et multiples.....349
7.1.2 L'évolution de la relation porteur/PE.....357
7.2 Analyse de la dynamique porteur/PE pendant le processus entrepreneurial ..362
7.2.1 Le PE et ses sous-projets : une recherche d'équilibre.....362
7.2.2 Le PE dans le processus : une dépendance aux parties prenantes.....365

7.2.3 Le processus entrepreneurial : ni causal, ni complètement effectual.....368
7.3 Perspectives pour l'accompagnement ou la formation d'entrepreneur dans le secteur culturel 371
Conclusion Implications théoriques et pratiques : le PE pour aborder les pratiques des entrepreneurs culturels 374
Implications théoriques 374
Implications pour la pratique 377
Limites et perspectives de recherche 378
Bibliographie 380
Annexes.....i

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Les industries créatives au Royaume-Unis en 1998 21
Tableau n° 2 : Synthèse des différentes approches des politiques visant le secteur culturel 26
Tableau n° 3 : Différence entre l'auteur et l'acteur 64
Tableau n° 4 : Statuts que peuvent prendre les acteurs 65
Tableau n° 5 : Les parties prenantes identifiées dans la littérature 77
Tableau n° 6 : Éléments clés concernant les individus liés au projet 79
Tableau n° 7 : Les différents types de projets 81
Tableau n° 8 : Les deux niveaux du projet : le projet-contenu et le projet-processus 86
Tableau n° 9 : Les figures d'entrepreneurs liants PE et projet de vie 94
Tableau n° 10 : Entrepreneur classique versus entrepreneur Lifestyle 96
Tableau n° 11 : Synthèse des 8 étapes typiques d'une démarche de projet 99
Tableau n° 12 : Les différents types de projets mobilisés pour répondre aux questions de recherche 125
Tableau n° 13 : Les parties prenantes bénéficiaires de la valeur du processus entrepreneurial dans le secteur culturel 148
Tableau n° 14 : Points clés sur l'auteur et les acteurs du PE dans une approche par le projet en sciences sociales, en entrepreneuriat et pour le secteur culturel 151
Tableau n° 15 : Entrepreneuriat et notion de projet sociétal : auteurs liants les deux ...159
Tableau n° 16 : Définitions conceptuelles aux fins de la recherche 172
Tableau n° 17 : Les étapes de la recherche 192
Tableau n° 18 : Synthèse des méthodes utilisées dans le cadre de la recherche 195
Tableau n° 19 : Présentation de l'intervention du chercheur pour l'étude de cas sur les Ballets Jazz de Montréal 206
Tableau n° 20 : Présentation de l'intervention du chercheur 268

Tableau n° 21 : Thématiques abordées lors d'une entrevue 271
Tableau n° 22 : Démarches d'analyses identifiées dans la littérature pour la méthode des récits de vie 274
Tableaux n° 23 : Codages ayant mené à l'émergence du projet sociétal. 277
Tableau n° 24 : Présentation des parcours professionnels et entrepreneuriaux des individus étudiés 280
Tableau n° 25 : Présentation des parcours professionnels et entrepreneuriaux des individus étudiés 281
Tableau n° 26 : synthèse des projets de vie et des ses sous-projets pour chaque entrepreneur 301
Tableau n° 27 : Citations sur la passion et le besoin d'intensité.....304
Tableau n° 28 : Importance du sentiment d'appartenir à une communauté.....305
Tableau n° 29 : Les projets artistiques des PE 307
Tableau n° 30 : Les projets sociétaux en tant que sous-projet du projet de vie 308
Tableau n° 31 : Analyse des deux types de focus du projet artistique au sein du PE 324
Tableau n° 32 : Exemples de difficultés liées à un manque de légitimité 336
Tableau n° 33 : Citations illustrant les projets économiques des projets entrepreneuriaux. 341
Tableau n° 34 : Comparaison de la figure de l'entrepreneur culturel avec les autres figures de la littérature en gestion et en entrepreneuriat 355
Tableau n° 35 : Dates clés de Geneviève Salbaing.....vii
Tableau n° 36 : Dates clés de Eva von Genscy ix
Tableau n° 37 : Dates clés de Eddy Toussaint xi
Tableau n° 38 : Créations des Ballets Jazz Contemporains entre 1972-1978 xii
Tableaux n° 39 : Activités et évolution de la structure des BJM xiii
Tableau n° 40 : Principales dates des BJM xxi
Tableau n° 41 : Dates clés de l'histoire de la danse au Canada.....xxiii

Liste des Figures

Figure n° 1 : L'élargissement du champ culturel par l'intégration des industries culturelles et créatives 4
Figure n° 2 : Plan de la thèse et objectifs des chapitres 13
Figure n° 3 : Les différents rôles que peuvent adopter les leaders dans les OBNL des arts de la scène 34
Figure n° 4 : Positionnement de l'approche par le projet dans le champ de l'entrepreneuriat 59
Figure n° 5 : Les différentes dimensions du PE selon Schmitt 62
Figure n° 6 : Modélisation des logiques liant le porteur, le projet et le contexte 62
Figure n° 7 : La CSIP comme le fruit d'une histoire et d'un contexte 67
Figure n° 8 : Démarche causale versus démarche effectuale 70
Figure n° 9 : Les projets composant le PE 90
Figure n° 10 : Synthèse des concepts clés de la section 2.3 sur le projet 98
Figure n° 11 : Synthèse des dimensions clés du processus entrepreneurial dans une approche par le projet 107
Figure n° 12 : Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP) 110
Figure n° 13 : Représentation du concept de situation entrepreneuriale par Fayolle 114
Figure n° 14 : Le processus entrepreneurial dans une approche effectuale 120
Figure n° 15 : Modélisation du processus entrepreneurial dans une approche par le projet 123
Figure n° 16 : Cadre conceptuel de la recherche 170
Figure n° 17 : Évolution de la problématique de recherche 177
Figure n° 18 : Micro, macro et mésoanalyse sociale par méthode biographique 199
Figure n° 19 : Configuration pour Éva lors du déclenchement du projet 230
Figure n° 20 : Configuration pour Eddy lors du déclenchement du projet 233
Figure n° 21 : Configuration pour Geneviève lors du déclenchement du projet 237

Figure n° 22 : Positionnement des trois fondateurs en fonction de leur type de participation au projet artistique et entrepreneurial 241
Figure n° 23 : Évolution des statuts des parties prenantes des BJM 246
Figure n° 24 : Conception du PE des BJM 253
Figure n° 25 : Passage des projets de vie au PE 254
Figure n° 26 : Processus entrepreneurial en phase de réalisation pour les BJM 258
Figure n° 27 : Modélisation du PE des BJM 262
Figure n° 28 : Évolution du positionnement des entrepreneurs en fonction de leur type de participation au projet artistique et entrepreneurial 300
Figure n° 29 : Confusion versus congruence entre le PE et les projets artistique et sociétal des porteurs 321
Figure n° 30 : La naissance de la Lowbrow Galerie 330
Figure n° 31 : Rôle des ressources dans la réalisation du Théâtre des Curieux 333
Figure n° 32 : Processus de conception d'un projet pour Damien 334
Figure n° 33 : Diversité des figures entrepreneuriales dans le secteur culturel 349
Figure n° 34 : Positionnement des entrepreneurs culturels par rapport à l'entrepreneur et l'intrapreneur 353
Figure n° 35 : Relation entre le projet de vie de l'entrepreneur et le PE 359
Figure n° 36 : Enrichissement du concept de situation entrepreneurial 360
Figure n° 37 : Une recherche d'équilibre entre projet artistique/sociétal et projet économique 363
Figure n° 38 : Syncrétisme entre effectuation et approche par le projet.....369
Figure n° 39 : Processus de conception du PE 370

Liste des abréviations

BJM : Ballets Jazz de Montréal

CA : Conseil d'administration

CSIP : Configuration stratégique instantanée perçue

ISBL : Institution sans but lucratif

OBL : Organisme à but lucratif

OBNL : Organisme à but non lucratif

OSBL : Organisme sans but lucratif

PE : Projet entrepreneurial

À mes grands-pères, dont l'un me légua la passion pour l'art
et l'autre pour l'entrepreneuriat.

Remerciements

Cette thèse fait suite à tout un cheminement… Elle s'inscrit dans un parcours et se trouve liée à de nombreuses rencontres. Comme la figure de l'individu entreprenant que je mobilise ici, je représente l'individu écrivant mais le processus permettant d'aboutir à ce résultat fut d'une certaine manière, collectif. Aussi, je tiens tout particulièrement à adresser mes remerciements à chacune de ces personnes qui ont influencé, soutenu, encouragé ce travail et qui, de cette façon ont contribué à la naissance — joyeuse ou douloureuse — des pages qui vont suivre. Je suis heureuse de pouvoir aujourd'hui vous rendre ce modeste hommage, en vous adressant à chacun un mot.

Tout d'abord je dois beaucoup à Michel Coster, grâce auquel je suis « tombée » dans la marmite de l'entrepreneuriat lors de mon Mastère spécialisé à l'EM Lyon. Un grand merci pour cette découverte qui a marqué la suite de mon avenir professionnel.

Ensuite, je pense à mes acolytes de la première heure, le trio de choc de nombre de mes projets, et qui m'a soutenu depuis le début de mes péripéties au sein de l'entrepreneuriat culturel : Pierre Sigaud, Sophie Duboux et Jean-Pierre Jolivot. Vous étiez là lors de mon premier mémoire en entrepreneuriat, je ne peux que vous remercier pour votre soutien indéfectible et d'être toujours présent pour cette thèse!

Bien entendu, merci à mes directeurs Johanne Turbide et Jean-Pierre Boissin, et entre toutes autres choses, pour votre patience.

Ce travail se trouve fortement marqué par l'influence de Louis Jacques Filion. J'ai énormément bénéficié de ton soutien, de l'apprentissage que j'ai pu faire en ta présence ainsi que de la façon dont tu m'as aidée à m'introduire dans ce monde, inconnu pour moi, de la recherche.

Je me dois également d'adresser un mot à Serge Poisson-de-Haro : tu as influencé mon choix de réaliser un doctorat à HEC, en donnant généreusement de ton temps afin de

m'orienter et de me prodiguer de judicieux conseils. Aussi, tu as mis la première pierre à cet édifice !

L'Institut d'entrepreneuriat et le département en entrepreneuriat ont également été d'un grand soutien dans ce processus. Tout particulièrement je remercie Franck Barès, Luis Cisneros, Fabian Moreno. Je n'aurai certainement pas réussi à venir à bout de cette aventure sans votre appui. Je souhaite également rendre hommage à Gabriel Chirita, décédé brutalement en octobre 2019 : tu finissais ta thèse en entrepreneuriat à HEC quand je la commençais et tu as guidé et soutenu mes premiers pas. J'aurai aimé célébrer la fin de cette aventure avec toi.

Merci à mes collègues de la Chaire en gestion des arts qui ont accompagné ce cheminement, et plus particulièrement Anne-Marie Panneton, André Courschènes, ainsi que Beatrice Mille et Chantal Downing. Et bien entendu je souhaite décerner une mention spéciale à François Colbert, notamment pour le support et le beau bureau (avec fenêtre!) mis à ma disposition.

Mes remerciements vont également à l'équipe du CERAG et notamment l'équipe administrative, qui a toujours réalisé son possible pour faciliter les démarches de la co-tutelle. J'ai également une pensée pour Charles Piot, qui a toujours fait preuve d'une grande bienveillance alors qu'il était directeur du laboratoire pendant mes années de thèse, mais qui nous a quittés récemment.

Merci à l'équipe de MOSAIC, et particulièrement Patrick Cohendet, Laurent Simon et Pierre Balloffet, pour nos échanges, ainsi que les projets extrêmement intéressants dans lesquels vous m'avez impliquée et qui ont contribué à nourrir ma réflexion.

Jean-Sébastien Marcoux, je te suis reconnaissante, pour ton écoute ainsi que pour tes conseils avisés. Régis Gouget, merci pour tes chaleureux et indéfectibles encouragements. Alain Asquin et Pierre Poizat, je tenais également à vous citer ici afin

de souligner l'importance de nos belles collaborations. Claude Ananou, merci pour la confiance que tu m'as accordée au début de mon parcours.

Merci aux personnes de HEC qui m'ont soutenue quand les temps ont été difficiles.

André Menand, et tous mes collaborateurs du Pôle entrepreneuriat culturel et créatif, je ne peux que vous exprimer ma gratitude d'avoir été aussi conciliants lors de ces derniers mois de thèse…

Je suis très reconnaissante aux entrepreneurs qui ont accepté de faire partie de ce travail. J'espère avoir été fidèle à votre parole et vos intentions.

De plus, plusieurs personnes m'ont été d'une grande inspiration dans le cadre de ce travail. D'une part, je remercie Christophe Schmitt et Olivier Germain, qui se sont toujours montrés très disponibles pour répondre à mes interrogations et m'ont donné des pistes de travail déterminantes pour mon cheminement. J'ai également grandement apprécié les précisions que M. Boutinet et M. Fayolle m'ont gracieusement fournies lors de nos échanges courriel. Je dois également souligner l'importance de mes échanges avec ma collègue, Olivia Commune, et de nos débats avec Steven Hearn. Vous trouverez très certainement des traces de vos influences au cours de ces pages.

Je garde également une pensée pour mes étudiants qui, quand je devais écrire ma thèse, m'ont apporté leur soutien et leur compréhension.

Je pense à mes collègues doctorants avec qui j'ai fait ma scolarité et particulièrement ceux qui sont toujours sur le pont : gardez le cap! Geneviève, merci pour nos séances de travail qui en plus d'être motivantes, ont porté leurs fruits.

Merci à mon « équipe » de relecture : Aurélien, mon cousin Julien, Élisabeth, Alex. Bien entendu, je pense à ma famille et notamment mes mamies et ma mère. Promis, je vous ferai le pitch de ma thèse en 5 minutes.

Enfin, Alex, c'est un peu « notre thèse ».

Introduction[1]

La figure de l'entrepreneur dans le secteur culturel est présente depuis que l'art existe. Albrecht Dürer, artiste emblématique de la Renaissance allemande, en donne une illustration. Benhamou-Huet (2012) montre comment, ce peintre construit sa renommée grâce à une véritable entreprise fondée sur l'exploitation d'une innovation, la gravure sur cuivre, qu'il maîtrise en raison de son expérience dans l'orfèvrerie familiale.

Cependant, d'autres auteurs comme Ellmeier (2003) expliquent que le passage d'une économie post-industrielle à une économie du savoir a favorisé l'économisation de la culture ainsi que la culturalisation de l'économie. Ce phénomène aurait induit l'émergence au sein du secteur culturel, des entrepreneurs. Par exemple, Rentschler (2002) montre que la tendance des leaders en arts à prendre un rôle entrepreneurial correspond à une réponse aux demandes actuelles des politiques publiques. En effet, les porteurs de projets culturels cherchent de nouveaux modèles économiques afin de faire face à la restriction des subventions. Et, la figure entrepreneuriale se trouve en adéquation avec les sollicitations des financeurs publics. Ainsi, si l'entrepreneur dans la culture a certainement toujours existé, les évolutions récentes le mettent en lumière et encouragent les économistes à s'y intéresser.

En effet, le concept d'entrepreneuriat culturel s'inscrit dans la lignée d'un intérêt sans cesse croissant depuis les années 1980 pour la dimension économique de la culture. De plus, le secteur des industries culturelles et créatives a attiré l'attention de nombreux

[1] Une partie de ce travail a été utilisé pour réaliser une fiche thématique : Dallaire, Géraldine (2015). « L'entrepreneur culturel, un entrepreneur comme les autres? », lors du forum Entreprendre dans la culture, quels enjeux, quels développement en région Provence-Alpes-Côte d'Azur?, le 13 avril à Aix-en-Provence.

pays qui ont réalisé des rapports officiels ou des études[2] mettant en exergue la place de la culture au sein de l'économie, notamment en dévoilant son impact sur la croissance. Au niveau européen, le point de départ de la réévaluation économique du secteur culturel et créatif par le politique se situe en 2006 avec la publication de l'étude sur *l'économie de la culture*, commandée par la Commission européenne (KEA, 2006). Au Québec, plusieurs rapports ont également été rédigés sur le sujet par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain[3] depuis dix ans.

Les politiques s'intéressent aussi de près à cet acteur depuis la fin des années 1990 (Klamer, 2011). Au niveau européen le programme Europe Créative, notamment la politique pour 2014-2020, met l'entrepreneur en son cœur. Les objectifs nommés sont ainsi d'« aider le secteur culturel et créatif à saisir les opportunités de l'ère du digital et de la globalisation; permettre au secteur d'atteindre son potentiel économique, contribuer à la viabilité de la croissance, des emplois et de la cohésion sociale; donner à la culture européenne et au secteur des médias l'accès à des opportunités, des marchés et des publics internationaux »[4]. En France, le Ministère de la Culture et de la Communication et le Ministère de l'Économie, du Redressement Productif et du Numérique s'emparent du sujet en 2014. Un rapport sur le développement de

---

[2] En 1997, Eurostat (l'Office statistique de l'Union européenne) initie un groupe de travail sur les statistiques culturelles : Le Leadership Group (LEG). Ceci aboutit en 2000 à une définition du champ de la culture et d'une méthodologie pour l'appréhender. Le premier système européen d'information statistique sur la culture est alors validé par 15 représentants des Etats membres du LEG. En 2006, la Commission Européenne mandate le cabinet KEA qui publie « L'économie de la culture en Europe ». Eurostat publie ses premières Statistiques culturelles en 2007. En France, le Département des Études de la Prospective et des Statistique (DEPS) fait partie des différents groupes de travail et réalise en 2007, sous contrat Eurostat le premier recueil de statistiques culturelles européennes. Depuis de nombreuses études ont été réalisées aussi bien par des cabinets privés (par exemple Ernst and Young qui publie en 2013 le Panorama des Industries Créatives et Culturelles) qu'issues du service du ministère de la Culture et de la Communication (le DEPS a par exemple étudié le poids économique direct de la culture, en 2013).

[3] Études réalisées par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain : La culture à Montréal : impacts économiques et financement privé (2009), La culture à Montréal. Chiffres, tendances et pratiques innovantes (2015), La culture faites-en votre affaire (2013).

[4] Consulté le 29 mars 2019, sur : https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about_en

l'entrepreneuriat culturel en France est commandé à Steven Hearn[5], fondateur de l'agence d'ingénierie culturelle, le Troisième Pôle. C'est notamment la Direction générale des médias et des industries culturelles, créée en 2010 au sein du Ministère de la Culture et de la Communication, qui porte cette réflexion. Elle crée un premier guide pour aider les entrepreneurs dans les industries culturelles en 2014 et elle impulse, un forum sur le sujet dès 2015 à Paris, et en région. Enfin, la Ville de Montréal a mis l'entrepreneuriat culturel parmi ses trois axes prioritaires dans le cadre de la définition de la nouvelle politique culturelle pour 2017-2022[6].

Il existe ainsi un « engouement » de la part des politiques et des acteurs économiques pour cette notion. Pourtant, elle semble revêtir des définitions multiples, et qui « cachent des réalités et des pratiques entrepreneuriales bien différentes » (Chapain, Emin, Schieb-Bienfait, 2018, p. 9). Notamment, une difficulté à laquelle se sont heurtés les différents acteurs s'intéressant à ce sujet est la question de sa délimitation. Car, comme le dit simplement Klamer : « Les entrepreneurs culturels sont culturels, car ils sont dans la culture »[7] (Klamer, 2011, p. 154). C'est la combinaison de ces deux aspects (l'entrepreneuriat et la culture) qui fait l'originalité de la démarche. Cependant, que signifie « être dans la culture »? Quelles entreprises peuvent être considérées comme des organisations culturelles?

Benghozi et Sagot-Duvauroux (1994) soulignent que la difficulté à délimiter le secteur est liée à « l'impossibilité de disposer de critères simples pour définir le champ d'application de la culture (…) » (Benghozi et Sagot-Duvauroux, 1994, p. 112). Ainsi, les travaux en économie ont généralement fait référence à une définition implicite des

---

[5] [5] Steven Hearn est le fondateur de la holding Scintillo, entreprise d'ingénierie culturelle et la Gaîté Lyrique. Article consulté le 24 juin 2019 sur le site web du Monde : http://www.lemonde.fr/culture/article/2014/07/19/steven-hearn-cultive-l-esprit-d-entreprise_4459640_3246.html

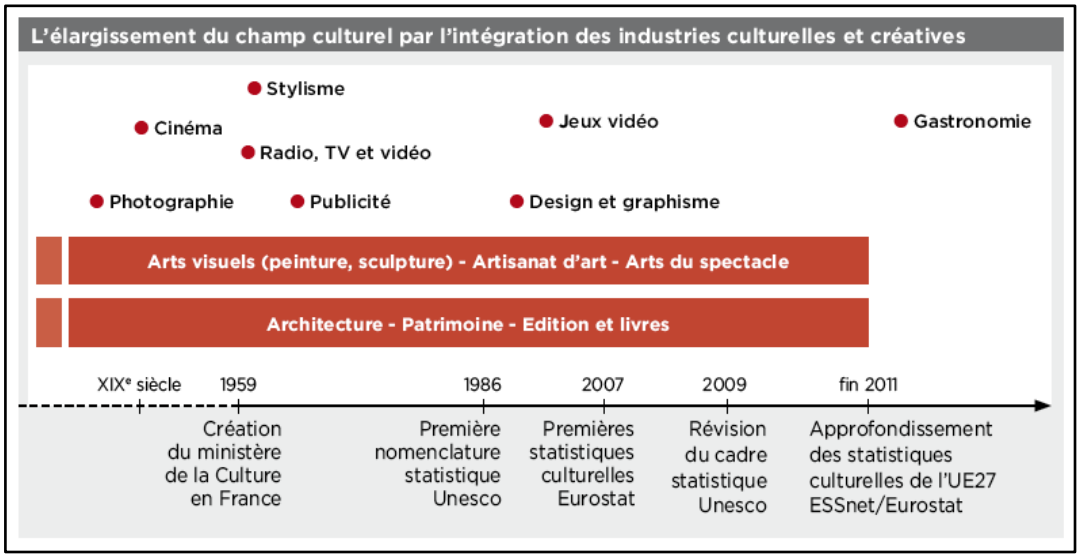
[6] Site web consulté le 24 juin 2019 : http://ville.montreal.qc.ca/culture/politique-de-developpement-culturel-2017-2022

[7] Traduction libre de l'auteur du texte original : «Cultural entrepreneurs are cultural because they are about the cultural» (Klamer, 2011, p. 154).

biens culturels (Nyahoho, 2001) et s'appuient sur la dichotomie traditionnelle, beaux-arts versus industries culturelles. Aussi, « à la différence des secteurs primaires et secondaires pour lesquels il existe une vérité scientifique, il n'existe pas de définition objective de l'industrie culturelle, mais plutôt un ensemble d'activités économiques considérées comme "culturelles". » (Nyahoho, 2001, p. 7).

De plus, la ligne entre les différents secteurs est mouvante. La figure n° 1 met ainsi en exergue que des activités qui n'existaient pas encore ou étaient exclues à une époque se trouvent pleinement admises actuellement. Le débat depuis le début des années 2010, sur l'entrée de la gastronomie dans les industries cultuelles et créatives présente un exemple de cette extension du domaine créatif.

Figure n° 1 : L'élargissement du champ culturel par l'intégration des industries culturelles et créatives



Source : Fosty, Lopinto, Thenoz, Vendevielle (2011, p. 7).

Plusieurs modèles ont été développés afin de donner un cadre à ce secteur. Cependant, il n'existe encore aucun consensus. Néanmoins, Chapain et *al.* (2018) notent que la

définition de Throsby[8] (2001, 2008) tend à se diffuser et à s'imposer dans les rapports et documents officiels publics[9].

L'intérêt plus marqué pour le secteur culturel et créatif s'est traduit par une volonté d'en appréhender son importance au sein de notre économie. Aussi plusieurs études ont été menées afin d'en appréhender ses contours et son impact. Elles montrent que ces secteurs contribuent à hauteur de 2,6 % du PIB européen en 2003 (soit plus que l'industrie des produits chimiques, du caoutchouc et du plastique qui représentait 2,3 % du PIB cette année-là) et emploie 5,8 millions de salariés (KEA, 2006). De plus, entre 1999 et 2003 sa croissance a été de 12 % supérieure à celle des autres secteurs économiques (KEA, 2006). En France, la part des industries culturelles et créatives correspond à 3,2 % du PIB et occupe 670 000 personnes en 2011[10]. À Montréal, elles emploient à elles seules 100 000 personnes — plus que l'aérospatial — et elles ont connu une croissance trois fois plus rapide que l'ensemble des industries, soit une

---

[8] Throsby (2001) présente une définition qui prend en compte aussi bien les considérations économiques que culturelles et que Galloway et Dunlop (2007) résument ainsi :
« (1) les activités des industries culturelles impliquent une certaine forme de créativité dans leur production; (2) les industries culturelles génèrent et communiquent une signification symbolique; (3) leurs extrants se traduisent, au moins potentiellement, par une forme de propriété intellectuelle » (Galloway et Dunlop, 2007 p. 22).
La première condition signifie que l'activité implique une forme de créativité. La seconde limite à la signification symbolique, et exclut la science ou le savoir fonctionnel. Pour Throsby (2001), les trois conditions s'avèrent nécessaires pour décider si une entreprise appartient au secteur culturel.
L'auteur approfondit sa définition avec son modèle en « cercles concentriques » (Throsby, 2001, 2008). Il fonde sa classification sur le degré de contenu culturel des biens et services, relativement à leur valeur commerciale : plus on s'éloigne du centre et plus la valeur du contenu culturel chute comparativement au contenu économique.
Throsby (2008) différencie grâce à cela les industries culturelles, des industries créatives. Le secteur culturel se compose des trois premiers cercles. Le premier, le noyau des industries culturelles est représenté par *les activités artistiques principales (core creative arts)* : la littérature, la musique, les arts de la scène, les arts visuels. Le deuxième cercle inclut *les principales industries culturelles*, telles que le cinéma, la photographie, les musées et les bibliothèques. Enfin le troisième cercle, *les industries culturelles élargies*, réfère aux services du patrimoine, à l'édition, l'enregistrement sonore, la télévision et la radio, les jeux vidéo. Pour ces trois strates, la création est l'activité centrale et le produit final est un produit culturel. Pour le secteur créatif (la publicité, l'architecture, le design, la mode) — le dernier cercle — la valeur artistique s'avère moindre : elle est un *input* combinée à d'autres éléments pour obtenir la production finale. L'ensemble forme un continuum constituant les industries culturelles et créatives.

[9] Par exemple, le rapport KEA (2006) s'appuie sur cette définition pour proposer un cadre commun à l'ensemble des pays de l'Union Européenne pour les industries culturelles et créatives.

[10] Selon le rapport de l'Inspection générale des finances et de l'inspection générale des affaires culturelles, « L'apport de la culture à l'économie de la France » de 2013.

augmentation de 4,6 % par an entre 1998 et 2008. Leurs activités génèrent près de 8 milliards de dollars, représentant 6 % du PIB de la métropole. Montréal concentre un grand nombre de ces industries puisque 70 % des emplois du secteur culturel et créatif au Québec s'y situent[11].

Cependant, ce secteur est loin d'être homogène et il se caractérise par une très grande diversité des types de structures, aussi bien d'un point de vue juridique, de la taille ou de la provenance de leurs revenus. D'une part, les organismes à but non lucratif (OBNL) ou associations représentent une part importante des activités. Par exemple, en Belgique, les ISBL (Institutions Sans But Lucratif) apportent 42 % de la valeur ajoutée du secteur « Arts, spectacles et activités récréatives »[12] et mobilisent 16 000 emplois. En France, une association sur cinq exerçait une activité culturelle en 2011[13]. Au Québec en 2003[14], 3 680 OBNL œuvrent dans le secteur des arts et de la culture (soit 8 % de l'ensemble des OBNL). Ces organisations vivent principalement grâce aux financements publics et aux commandites. En effet, leurs recettes sont composées à 43 % par des financements issus des différents paliers des gouvernements et à 11 % par des dons et commandites. Quant aux revenus d'autofinancement (en excluant les dons), ils atteignent les 42 %.

Le secteur fonctionne également avec une grande part de travailleurs autonomes. Par exemple, ils constituent le quart des employés culturels à Montréal en 2015[15]. Le rapport

---

[11] Étude réalisée par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain : L'art de s'investir en culture (2011).

[12] Selon l'étude réalisé par la Fondation Roi Baudoin en 2013. À noter que selon cette étude, la production globale des associations en Belgique représente 4,5 % de la production totale de l'économie en 2010 et mobilise 11,9 % de l'emploi intérieur salarié.

[13] Source : Audience, Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences - Spectacle vivant, 2015.

[14] Chiffres issus de l'étude : Le secteur sans but lucratif et bénévole au Québec. Faits saillants régionaux de l'enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif, par Bussières, D., et *al*. pour Imagine Canada, 2006.

[15] Selon le rapport La culture à Montréal, réalisé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, en juin 2015. Consulté le 24 juin 2019 sur le site web : https://www.artsmontreal.org/media/artistes/affaires/CCMM_etude_culture_FR.pdf

réalisé par KEA (2006)[16] pour la Commission européenne observe également que la part des actifs indépendants dans le domaine culturel est largement supérieure à la moyenne européenne (29 % des actifs sont indépendants dans le secteur culturel contre 14 % en moyenne, en 2004).

Le domaine culturel se compose ainsi de nombreuses petites organisations, OBNL, entreprises, entreprises unipersonnelles ou free-lance. Par exemple, sur les 267 000 associations françaises, on comptait 35 100 associations employeuses, embauchant 169 000 salariés. Dans le panorama des associations en France, elles sont parmi les plus petites puisqu'elles ont environ 5 salariés, soit deux fois moins que la moyenne globale[17]. La situation semble s'accentuer au sein du secteur marchand puisqu'en 2010, il est constitué à 98 % d'autoentrepreneurs ou d'entreprises de moins de 9 salariés (soit 77 127 unités)[18]. Cependant, cette catégorie ne produit que 27 % du chiffre d'affaires du domaine culturel marchand, alors que les entreprises de plus de 250 salariés, qui ne composent que 0,03 %, génèrent 31 % du chiffre d'affaires.

Ce rapide portrait montre la diversité des situations possibles pour entreprendre dans la culture. Ces caractéristiques conduisent certains auteurs à considérer que ce secteur pourrait représenter un modèle de travail pour les autres. Leadbeater et Oakley (1999) expliquent par exemple que ces organisations, en fonctionnant avec un réseau d'indépendants et en s'appuyant sur la collaboration, la créativité et les réseaux « montreraient comment les autres entreprises pourraient être organisées dans le futur. »[19] (Leadbeater et Oakley, 1999, p. 17).

---

[16] KEA (2006). L'économie de la culture en Europe. Disponible http://www.keanet.eu/ecoculture/executive_summary_fr.pdf?4f4eb7 (consulté le 24 juin 2019). Le rapport a été publié en 2006, mais les chiffres sont de 2004.

[17] Source : Audience, Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences - Spectacle vivant, 2015.

[18] Source : Insee, Esane 2010 / DEPS - MCC 2012, cité dans Henry (2018), p. 12.

[19] Traduction libre de l'auteur du texte : « (…) which shows how other industries could be organized in future. » (Leadbeater et Oakley, 1999, p. 17).

Pourtant, malgré sa récente popularité et engouement, l'entrepreneur culturel reste mal connu et il a représenté une figure longtemps absente du paysage dans ce secteur. Steven Hearn, entrepreneur culturel lui-même, souligne dans son rapport la difficile émergence cette posture en France :

> « En effet, dans l'imaginaire collectif — et notamment des responsables publics — l'entrepreneur du secteur culturel ne semble pas exister en tant que tel. Si l'artiste est une figure reconnue (parfois mal-connue cependant), l'agent économique qui facilite la création, rend possible la diffusion, imagine la transformation, est encore trop absent de la réflexion. Très souvent, l'entrepreneur tâtonne dans un secteur qui le nie, quand il n'y est pas considéré comme un fossoyeur de la "vraie culture". » (Hearn et Saby, 2014)

De plus, les contributions à la production scientifique restent encore modestes et cet acteur apparaît relativement peu présent au sein du corpus de la littérature économique ou entrepreneuriale. Je constate cependant son émergence. En effet, s'il était exclu des ouvrages *Economy and Culture* (Throsby, 2001) et *Handbook of the Economics of Art and Culture* (Ginsburgh et Throsby, 2006), *A Handbook of Cultural Economics* (Towse, 2011) lui consacre pour la première fois une entrée en 2011 (il est absent de la version de 2003). De plus, il fait son apparition dans des colloques et revues dédiés à des thématiques entrepreneuriales (Le Congrès AEI de 2019 à Montpellier; la 4e Rencontre entre Acteurs des réseaux d'accompagnement et Chercheurs du 10 juillet 2018 à Montpellier; le dossier spécial de la Revue de l'Entrepreneuriat volume 17, n° 1 de 2018). Des ateliers et conférences scientifiques lui sont également consacrés (trois journées sur l'« Entrepreneuriat culturel et créatif » sont organisées entre 2015 et 2018 en s'appuyant sur un projet de recherche de la MSH de Dijon; une journée sur les spécificités de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat culturel et créatif dans le cadre du Forum Entreprendre dans la culture de mai 2017). Enfin, il fait l'objet de numéros spéciaux ou de panels dédiés dans les conférences consacrées au management culturel (AIMAC lui réserve depuis plusieurs années une place dans son programme; le

volume 20, n° 2, Hiver 2018 de IJAM se trouve consacré au sujet). Aussi, ce champ semble se développer rapidement et faire preuve d'un intérêt croissant. Une recherche réalisée le 13 juin 2019, sur la base de données ABI/INFORM Collection avec pour mot clé « art entrepreneurship » confirme cette observation en indiquant la publication de seulement 12 articles académiques entre 1980 à 2000, 111 entre 2000 et 2009, mais 338 entre 2010 et 2019.

Cependant, même s'il suscite de plus en plus d'intérêt, il semble que cet acteur reste sous-étudié par la recherche, et ceci alors qu'il bénéficie d'une attention accrue d'un point de vue politique ou économique. Pourtant, si nous souhaitons favoriser son développement, tel que mentionné dans les différents programmes des politiques culturelles, il importe de développer une connaissance plus fine de l'entrepreneur culturel et de ses enjeux ou spécificités. De plus, comme le soulignent Chapain et *al.* (2018), il importe de ne pas calquer des modèles issus du monde des affaires à ce type d'entrepreneuriat, mais au contraire chercher à mettre à jour ses différentes modalités. Aussi, il s'avère essentiel de comprendre son rôle, ses besoins et son fonctionnement.

Par conséquent, ce travail souhaite contribuer à combler le fossé entre une surexposition politique, économique ou dans une certaine mesure, médiatique, et une sous-exposition au sein de la recherche. Ceci, afin de fournir des éléments de repère qui favoriseront la construction d'un écosystème et de dispositifs d'accompagnement aidant les entrepreneurs à croître avec succès.

En effet, je rejoins Bruyat (1993, p. 11) lorsqu'il affirme : « Sans une meilleure compréhension du phénomène de la création d'entreprise, les dispositifs d'appui à la création ne pourront guère progresser ». Bruyat fait alors référence à l'entrepreneuriat « économique ». Cependant, il importe de noter qu'il existe actuellement très peu d'information sur le processus entrepreneurial dans le secteur des arts et la culture, ce qui nuit à l'accompagnement de ces acteurs. Par conséquent, il s'agit ici de développer des connaissances actionnables : c'est-à-dire, contribuer à une meilleure compréhension

de ce type d'entrepreneur pour permettre aux personnes qui les accompagnent de développer une approche plus pertinente.

À cette fin, ce projet de thèse cherche à saisir la façon dont les projets entrepreneuriaux s'inscrivent dans les trajectoires professionnelles des individus. Plus précisément, il s'agit de comprendre ce qui guide les entrepreneurs lors de leur prise de décisions et leurs actions, quant à la création ou au développement d'une organisation et la façon dont celle-ci s'articule avec leurs projets de vie.

Cette thèse vise à répondre à la question de recherche suivante : *comment évolue le couple porteur/projet au cours du processus entrepreneurial?*

Mes sous-questions se déclinent ainsi :

- Quelles sont les relations entre l'entreprise et l'entrepreneur? Comment le projet de vie de l'entrepreneur s'articule-t-il avec son PE? Comment ces projets entrepreneuriaux s'inscrivent-ils dans leurs trajectoires de vie?

- Comment l'articulation des différents sous-projets du projet de vie et du PE évolue-t-elle dans le processus entrepreneurial?

- Comment les acteurs (ou parties prenantes) influencent-ils l'évolution du couple porteur/projet?

Ce travail s'inscrit dans une épistémologie constructiviste téléologique. Dans le cadre de ce paradigme, il importe de prendre en compte la subjectivité du chercheur qui va intervenir dans la façon dont il appréhende la réalité.

C'est pourquoi il me semble important de préciser que ce travail de thèse fait suite à plusieurs années d'expérience en France puis au Québec, dans le domaine culturel et dans le cadre de la formation professionnelle pour des entrepreneurs dans ce secteur. Au fil des ans, j'ai pu développer une compréhension des enjeux et des acteurs de ce milieu, ce qui m'a conduite à vouloir m'engager dans un programme de doctorat. En effet, je

souhaite contribuer au développement des connaissances concernant ce type d'entrepreneurs et ainsi améliorer leur accompagnement.

En termes méthodologiques, je m'inscris au sein des approches narratives, dont l'objet d'étude est le récit (Bertaux, 2005). Cette approche implique d'analyser et de comprendre les situations à partir du vécu des individus (Sanséau, 2005). Le processus entrepreneurial est ainsi abordé au travers de narrations, afin de comprendre les interprétations des participants d'eux-mêmes, du PE et de leur environnement. Je complète cette méthode par l'analyse d'une étude de cas sur la création d'une organisation culturelle : les Ballets Jazz de Montréal. Ces deux types d'analyse me permettent d'une part de situer les projets entrepreneuriaux au sein des trajectoires des entrepreneurs (grâce à la méthode des récits de vie). Et d'autre part, d'étudier plus en détail le processus de conception et de réalisation d'un PE (l'étude de cas).

Aussi, cette approche semble particulièrement adaptée pour aborder la création et le développement d'activité dans le secteur culturel, qui à son tour paraît pouvoir enrichir la connaissance du processus entrepreneurial. Car comme le souligne Chapain et *al.* (2018), se pencher sur l'entrepreneuriat culturel nous invite à repenser l'appréhension de l'entrepreneuriat en tant que tel :

> « Le secteur créatif et culturel, lieu privilégié d'expérimentations et de dynamiques entrepreneuriales variées individuelles ou collectives (mutualisation, groupement d'employeurs, collectif d'artistes, etc.) offre des terrains particulièrement propices pour penser l'émergence de l'action collective (Bréchet, Schieb-Bienfait, Desreumaux, 2011a) et repérer une "révision inventive" de modèles collectifs de l'action (Hatchuel, 2005) » (Chapain et *al.*, 2018, p. 34).

Aussi, cette thèse répond à la sollicitation de Prévost et Roy (2015) :

> « (…) nous considérons que la production de thèses et de recherches appliquées en gestion ne peut se justifier uniquement à partir de l'existence d'un "vide" à combler dans l'état des connaissances accumulées dans la littérature scientifique et se limiter à satisfaire un auditoire universitaire (Bourner, Ruggeri-Stevens et Bareham, 2000; Sarros, Willis et Palmer, 2005). Elle doit aussi et surtout s'incarner dans la réalité organisationnelle et concourir à la compréhension et à la résolution de situations problématiques concrètes et complexes vécues par des acteurs sur le terrain. » (Prévost et Roy, 2015, p. 47)

Suite à l'identification de problématiques et de questionnements des entrepreneurs culturels et de l'ensemble de l'écosystème chargés de les soutenir ou de les accompagner, il m'a semblé pertinent de développer une étude portant sur cette thématique. Par conséquent, ce travail s'adresse en priorité aux chercheurs, mais il vise également les entrepreneurs culturels, leurs accompagnateurs, formateurs, ou toute autre personne souhaitant développer des programmes de soutien visant ce type d'interlocuteur. C'est pourquoi il semble pertinent aussi bien d'un point de vue théorique que pour la pratique.

Comme le présente la figure n° 2 la thèse suit un plan classique. Le premier chapitre me donne l'occasion de présenter le contexte dans lequel la figure de l'entrepreneur culturel émerge. Dans le chapitre 2, je réalise une revue de la littérature sur l'approche par le projet en entrepreneuriat. Ensuite, je mets en relation cette approche avec le secteur culturel, afin de présenter mon cadre conceptuel. J'explique ensuite ma posture épistémologique et son impact sur mon travail, ainsi que la méthodologie utilisée (chapitre 4). Viennent alors deux chapitres présentant l'analyse de mes données et mes résultats : le premier concerne l'analyse du cas des Ballets Jazz de Montréal (chapitre 5) et le second, celle des récits de vie de 5 entrepreneurs (chapitre 6). Je discute enfin les résultats, notamment pour faire ressortir les implications possibles pour l'accompagnement et la formation d'entrepreneurs dans la culture (chapitre 7).

Figure n° 2 : Plan de la thèse et objectifs des chapitres

Chapitre 1 - Le contexte de la recherche	• Comprendre le contexte d'émergence de la notion d'entrepreneuriat culturel • Présenter un premier aperçu de l'acteur étudié (l'entrepreneur culturel)
Chapitre 2 - Situer l'approche par le projet en entrepreneuriat	• Présenter une revue de la littérature sur l'approche par le projet en entrepreneuriat
Chapitre 3 - L'approche par le projet pour étudier l'entrepreneuriat dans le secteur culturel	• Montrer la pertinence de l'approche par le projet pour étudier l'entrepreneuriat dans le secteur culturel • Identifier les limites des modèles actuels pour appréhender ce type d'entrepreneur • Présenter le cadre conceptuel général de la recherche et les définitions mobilisées
Chapitre 4 - Présentation de la démarche de recherche	• Expliquer la démarche de la recherche • Expliciter le paradigme épistémologique et son implication pour ce travail • Présenter les méthodes choisies et en quoi elles se trouvent pertinentes pour répondre aux questions de recherche
Chapitre 5 - Analyse d'un cas : les Ballets Jazz de Montréal	• Explorer la façon dont les entrepreneurs culturels conçoivent et réalisent leurs projets entrepreneuriaux grâce à une étude de cas sur les Ballets Jazz de Montréal • Proposer une première modélisation de la relation entre le porteur et son projet dans le cadre du processus entrepreneurial
Chapitre 6 - Analyse des récits de vie	• Présenter les résultats de l'analyse des récits de vie de cinq entrepreneurs culturels • Clarifier la modélisation présentée dans le chapitre 5 de la relation entre le porteur et son projet dans le cadre du processus entrepreneurial
Chapitre 7 -Retours sur les résultats, discussion et apports théoriques	• Présenter les apports théoriques • Discuter des résultats et les mettre en perspective pour l'accompagnement ou la formation d'entrepreneurs dans la culture

Chapitre 1
Le contexte de la recherche

Objectifs du chapitre :

- Comprendre le contexte d'émergence de la notion d'entrepreneuriat culturel
- Présenter un premier aperçu de l'acteur étudié (l'entrepreneur culturel)

Introduction

L'engouement récent pour l'entrepreneur culturel cache une réalité plus ancienne. Cependant, et comme le souligne Henry (2018), le thème de l'entrepreneuriat culturel « apparaît comme un mouvement historique de fond, auquel les très petites organisations culturelles (…) sont directement confrontées. » (Henry, 2018, p. 5). Cette notion parait ainsi prendre une ampleur non égalée jusque-là.

Aussi, peut-on s'interroger sur les raisons de la mobilisation de cette figure ces dernières années. Pourquoi la notion d'entrepreneuriat culturel a-t-elle émergé et est-elle devenue si populaire? Notamment, pourquoi les politiques ont-ils eu besoin d'y faire référence et de substituer le terme d'entrepreneur culturel à celui d'ingénieur ou de gestionnaire culturel? De plus, s'agit-il d'une réelle évolution ou d'un simple glissement terminologique? Tout comme je me questionnais dans un précédent article (Dallaire et Colbert, 2012) sur le remplacement du terme de « démocratisation » par « développement durable » au sein du secteur, je m'interroge si celui d'« entrepreneur » ne se trouve pas parfois simplement transposé à la place de « manager » ou d'« ingénieur » culturel.

Néanmoins, si cette notion renvoie à une nouvelle appréhension des organisations culturelles, quelle est-elle? Et, quelles sont les implications futures du développement de cette notion pour les acteurs culturels? En effet, en mobilisant la figure de l'entrepreneur, les acteurs politiques ont contribué à modeler son appréhension. Comme

je vais le présenter, les premières définitions du terme se trouvent issues des politiques publiques. Par conséquent, ce n'est pas neutre pour les acteurs culturels. Et, l'essor de cette notion soulève des questions concernant ses implications pour les acteurs culturels.

Par conséquent, il importe d'avoir une meilleure appréhension des enjeux liés aux conditions d'émergence de cette notion. C'est pourquoi ce premier chapitre a pour objectif de recontextualiser la figure de l'entrepreneur culturel afin d'en dresser les contours. Il s'agit d'expliciter l'environnement idéologique et économique dans lequel cette question a émergé. Plusieurs interrogations guident cette réflexion : est-ce que l'entrepreneuriat culturel relève d'autre chose que d'une injonction politique et institutionnelle? Quelles sont les implications, parfois implicites, de cette injonction dans la formulation de la définition de cette notion? Il semble en effet important lors d'un travail visant une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat dans la culture de clarifier ce contexte afin d'en comprendre les racines.

J'aborde dans un premier temps le contexte d'émergence de la notion d'entrepreneur culturel au sein des politiques (1.1). Dans une seconde partie, je m'intéresse à la construction de cette figure dans la pratique et au sein de la recherche (1.2).

1.1 Le contexte d'émergence de la notion d'entrepreneuriat culturel

Cette section vise à comprendre le « terreau » ayant favorisé l'émergence de la figure de l'entrepreneur culturel. Je montre ainsi que l'essor de cette notion fait suite à une évolution de la place du secteur culturel dans nos sociétés et plus particulièrement, de la relation entre art, culture et économie.

Plus précisément, une analyse historiographique de l'évolution des terminologies pour définir le secteur culturel, et qui sont mobilisées par les politiques, montre un phénomène d'« économisation de la culture » et une évolution de la perception de sa place dans nos sociétés (1.1.1). C'est suite à ces différentes étapes qu'émerge le concept d'en-

trepreneur dans la culture. Aussi, je vais tâcher d'en dessiner les contours, en m'appuyant sur la façon dont les politiques l'abordent (1.1.2).

1.1.1 Une évolution du secteur culturel, terreau de la naissance de la figure de l'entrepreneur culturel

J'observe que l'arrivée de la notion d'entrepreneuriat culturel fait suite à l'apparition de plus en plus prégnante depuis les années 1980, de la question économique au sein du secteur culturel (Henry, 2018). Par exemple, la 4e Conférence internationale sur l'Économie de la culture, en mai 1986 à Avignon[20], posait déjà la question du passage de « l'ère de la subvention au nouveau libéralisme » (Dupuis, 1990, p. 5), et de l'impact de l'émergence de la problématique économique dans la culture.

Cette émergence a suscité une controverse qui persiste et qui se trouve liée à des débats terminologiques. En effet si la définition de Throsby (2001, 2008) tend à se diffuser et à s'imposer dans les rapports et documents officiels publics[21] (Chapain et *al.*, 2018), délimiter les activités culturelles de celles créatives reste complexe. Il n'existe aucun consensus, aussi bien au niveau des milieux politiques que de la littérature académique (UNCTAD, 2008) et plusieurs zones de flou persistent. Par exemple, Galloway et Dunlop (2007) observent que les notions d'industries culturelles et d'industries créatives sont parfois utilisées de façon interchangeable et se trouvent difficiles à différencier.

De plus, le terme d'industrie culturelle revêt plusieurs acceptions. Il peut désigner les entreprises produisant des biens et services culturels dans leur ensemble. L'UNESCO par exemple, les définit comme « un secteur qui s'accorde à conjuguer la création, la production et la commercialisation des biens et des services dont la particularité réside dans l'intangibilité de leurs contenus à caractère culturel, généralement protégés par les droits d'auteur » (définition de l'UNESCO dans UNCTAD, 2010). Comme Throsby

---

[20] The Association for Cultural Economics a organisé pour la première Conférence internationale sur l'Économie de la culture en 1979 à Edimbourg (Écosse), puis la deuxième s'est déroulée en 1982 à Maastricht (Pays-Bas), la troisième en 1984 à Akron (Ohio) et la quatrième en 1986 à Avignon.

[21] Par exemple, le rapport KEA (2006) s'appuie sur ces critères pour proposer un cadre de définition des industries culturelles et créatives, commun à l'ensemble des pays de l'Union Européenne.

(2001, 2008), l'UNESCO considère que les industries culturelles et créatives forment un continuum et que les secondes englobent les premières (UNESCO, 2006). Cependant, le terme peut également s'employer pour désigner uniquement un certain type d'activité : par exemple en France, le DEPS[22] différencie au sein « des activités économiques culturelles », celles qui concernent « le spectacle vivant, les arts plastiques, la conservation du patrimoine, l'architecture, etc., » des industries culturelles. Ces dernières « comprennent les secteurs qui produisent le livre, la musique, la presse, le cinéma, l'audiovisuel et le multimédia. Elles se caractérisent par le fait de reproduire en grand nombre ou de diffuser largement ces biens et services culturels par des processus industriels et des techniques de communication. » (DEPS, 2006). Dans cette optique, les méthodes de production permettent de distinguer les « industries culturelles » des autres activités du secteur (Galloway et Dunlop, 2007; Garnham, 1990; Hesmondhalgh 2007; Towse 2003). De plus, il faut préciser que la juxtaposition des termes « industrie » et « culture » pose parfois problème (O'Connor, 2000) et que l'utilisation du terme « industrie » peut être considéré comme « lourde de sens » (Chapain et *al.*, 2018, p. 4). Son utilisation en français relèverait d'une « traduction hâtive » (Chapain et *al.*, 2018, p. 4) et représenterait un contresens : le terme « activité » conviendrait mieux et représenterait davantage le sens du terme « industry » en anglais (Chapain et *al.*, 2018, p. 4).

Cette controverse ne représente pas un débat anecdotique : les discussions autour de ces définitions reflètent l'évolution de la place de la culture dans nos sociétés (O'Connor, 2000). O'Connor (2000) observe ainsi que l'évolution de la terminologie faisant référence aux activités culturelles et créatives s'est notamment développée sous l'impulsion de ceux qui cherchaient à mettre en œuvre des politiques à leur intention. Dans ce cadre, l'objectif de ces définitions est d'être fonctionnel, afin de permettre de réaliser des statistiques, notamment en ce qui concerne l'emploi, les besoins en formation ou leur contribution au PIB (O'Connor, 2000). De plus, ces acteurs ont eu

[22] DEPS : Département des Études de la Prospective et des Statistiques. Il s'agit de l'organisme en charge de produire les statistiques sur le secteur pour le Ministère de la Culture.

tendance à centrer les débats sur la question de la « valeur » de la culture (O'Connor, 2000) en l'abordant soit d'un point de vue « esthétique », soit économique, soit social.

En m'intéressant à l'historiographie de la naissance et l'évolution des termes « industrie culturelle », « industrie créative » et « économie créative » (O'Connor, 2000, 2010; Towse, 2005; Cunningham, 2001; Flew, 2002; Hesmondhalgh, 2007; Hesmondhalgh et Pratt, 2005; Galloway et Dunlop, 2007), j'observe quatre tournants terminologiques. Chacun se trouve lié à l'apparition de l'un de ces termes. Ils reflètent les négociations de positionnement au sein des politiques culturelles (O'Connor, 2000) et marquent une évolution dans la façon d'aborder le secteur culturel, qu'il importe d'expliciter.

Le modèle des politiques culturelles traditionnelles

Les auteurs (O'Connor, 2000, 2010; Towse, 2005; Cunningham, 2001; Flew, 2002; Hesmondhalgh, 2007; Hesmondhalgh et Pratt, 2005; Galloway et Dunlop, 2007) mettent en avant que les modèles des politiques culturelles traditionnelles dédaignaient les activités les plus commerciales de ce secteur, comme celles liées à la culture populaire. Elles ont principalement soutenu les arts « savants » (opéra, théâtre, arts visuels, danse, littérature). Selon Flew (2002), ce choix se trouvait justifié d'une part, par la croyance que ces formes d'arts étaient bénéfiques pour la communauté. D'autre part, qu'il fallait soutenir ce type de création, car il ne pouvait pas être viable autrement (secteur caractérisé par des biens publics, générant des externalités, où il s'avère difficile de réaliser des économies d'échelle, etc.). Enfin, que la culture savante s'avérait le plus à même à représenter la culture d'une nation. Comme le souligne l'auteur, ceci a abouti à une contradiction : « Ce qui en résulta est une situation paradoxale où les activités culturelles devinrent l'objet des politiques culturelles seulement dans la mesure où elles échouaient à atteindre une audience suffisamment large pour être viable économiquement. »[23] (Flew, 2002, p. 10).

[23] Traduction libre de l'auteur de : «What resulted was a paradoxical situation whereby cultural activities became the focus of arts policy only to the extend that they failed to reach sufficiently large audiences to be commercially viable.» (Flew, 2002, p. 10).

Apparition des « industries culturelles »

L'appréhension des politiques culturelles observe une première évolution lors de l'apparition du terme « d'industries culturelles ». Celui-ci marque la prise en compte des arts plus commerciaux, qui n'étaient pas financés par l'État, mais qui généraient beaucoup de richesse et d'emploi (O'Connor, 2000). Les auteurs (O'Connor, 2000, 2010; Towse, 2005; Cunningham, 2001; Flew, 2002; Hesmondhalgh, 2007; Hesmondalgh et Pratt, 2005; Galloway et Dunlop, 2007) s'accordent généralement à dire que la discussion sur les industries culturelles commence avec Theodor Adorno et Max Horhheimer, qui ont été parmi les premiers à utiliser le terme « d'industries culturelles ». Publié en 1947, *The Culture Industry : Enlightent as Mass Deception* représente un essai écrit dans un contexte politique d'après-guerre, moment où on cherche à réguler le rôle du marché et endiguer l'américanisation de la culture. Aussi, ces deux auteurs allemands appartenant à l'École philosophique de Francfort utilisent ce terme comme critique. Ils visent à décrire le phénomène qui a débuté au XIXe siècle, de la reproduction et distribution de masse.

Lorsque le terme réapparaît en Grande-Bretagne dans les années 1980, notamment au sein du Greater London Council (GLC), il perd sa connotation négative et son lien avec la notion de « *factory* » (O'Connor, 2000). Cela marque alors un tournant au sein des politiques culturelles, notamment dans leur définition de ce qui est considéré comme appartenant à « la culture » : elle ne se compose plus seulement des « arts savants », mais aussi des « arts populaires », qui ont rencontré leur public et connaissent un potentiel succès sur le marché grâce à un large nombre de consommateurs.

L'UNESCO contribue également lors de cette période, à diffuser la notion dans le monde. En 1978, la Conférence générale de l'UNESCO entérine la mise en œuvre de recherches comparatives sur les industries culturelles. À l'issue de ce programme, une définition des industries culturelles se dessine : « il y a industrie culturelle lorsque les biens et services culturels sont produits, reproduits, stockés ou diffusés selon les critères

industriels et commerciaux : c'est-à-dire une production en grande série et une stratégie de type économique prioritaire sur toute visée de développement culturel. » (UNESCO, 1982, p. 17). Je note ainsi qu'à l'origine la notion d'industrie culturelle se différenciait des arts traditionnels et incluait uniquement les entreprises utilisant des méthodes de production de masse (musique enregistrée, audiovisuel, cinéma…).

Les « industries créatives »

Le second tournant terminologique arrive avec la transposition des termes d'« industries culturelles » à « industries créatives ». S'il démarre en Australie au début des années 1990, cette notion sera reprise et plus largement développée au sein d'une politique publique en Grande-Bretagne à partir de 1998 (O'Connor 1999; Towse 2000, Cunningham 2001, Flew, 2002, Hesmondhalgh 2007, Galloway et Dunlop, 2007).

Garnham (2005) montre ainsi la façon dont la notion d'industrie créative apparaît et tend à remplacer le concept d'industrie culturelle dans les rapports officiels, sur cette période. En effet, sous le gouvernement de Tony Blair, le *Department for Culture, Media and Sport (DCMS)* de Grande-Bretagne produit les premiers documents de mapping de ce secteur (UNCTAD, 2008). En 1998, est publié le *Creative Industries Mapping Document*, qui adopte clairement le terme d'industries créatives. Ce document les définit comme : « Ces activités qui trouvent leur origine dans la créativité individuelle, les compétences et le talent, et qui ont un potentiel de richesse et de création d'emploi au travers la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle. »[24] (*Department for Culture, Media and Sport* de Grande-Bretagne, 1998).

Comme le montre le tableau n° 1, les industries créatives englobent alors les différentes activités culturelles, dont les industries culturelles.

[24] Libre traduction de l'auteur du texte : « those industries which have the origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for whealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property » (Department for Culture, Media and Sport de Grande-Bretagne, 1998)

Tableau n° 1 : Les industries créatives au Royaume-Unis en 1998

• La publicité	• Les logiciels interactifs de loisir
• L'architecture	• La musique
• L'artisanat	• La télévision et la radio
• Le design	• Les arts de la scène
• Les designers de mode	• L'édition
• Le cinéma	• Les logiciels

Source : Flew (2002, p.5) issu du DCMS 1998

J'observe cependant une continuité dans la démarche. Le New Labour, en adoptant le terme d'industrie créative fait suite à la tendance amorcée sous le gouvernement de Margaret Tatcher (notamment avec le rapport : *Making a business of Information* en 1983), qui souhaite qu'un certain nombre d'activités subventionnées par l'État s'oriente vers un financement par le marché (Garnham, 2005). Ceci explique la tendance et le renforcement de l'utilisation de termes managériaux et économiques au sein des politiques culturelles de cette époque. On observe également sur l'ensemble de cette période, une volonté de plus en plus grande d'appréhender ces activités d'un point de vue économique. Par exemple, des études sont réalisées pour évaluer la contribution de ces entreprises dans le PIB, mesurer l'impact économique sur les autres acteurs d'activités telles que les événements culturels, etc. (Flew, 2002).

Cette démarche conduit le gouvernement britannique à constater que le secteur des industries créatives joue un rôle important sur le plan de sa contribution au PIB. Et qu'il a connu une croissance deux fois supérieure à la croissance totale depuis la fin des années 1990 (*Department for Culture, Media and Sport* de Grande-Bretagne, 2008). Les politiques visant les industries créatives, présentent alors ces entreprises comme un facteur de croissance et d'emploi. Et, miser sur les industries créatives semble une solution pour régénérer des régions ou villes industrielles en pleine crise économique. Il est alors conseillé d'orienter l'action publique vers les « travailleurs créatifs » et de

mettre en place des dispositifs afin de faire respecter les droits de propriété intellectuelle (Bouquillon et Le Corf, 2010).

Pour Vivant et Tremblay (2010), il y a dans cette démarche un enjeu de marketing territorial :

> « Dans un contexte d'économie globalisée, et après le marasme économique induit par la désindustrialisation, cette nouvelle catégorie d'activités créatives permettait de repositionner le pays, de révéler les secteurs dans lesquels il est compétitif, et de participer à la production d'une image de marque dans une logique de distinction et de *branding* territorial (comme le *Cool Britania*). » (Vivant et Tremblay, 2010, p. 9).

Ces éléments, comme l'observe O'Connor (2000) pour l'Angleterre, servent également à renouveler le discours visant à justifier le soutien à ces secteurs :

> « Les aspects économiques étaient utilisés de façon opportune par les agences artistiques ou les agences culturelles des villes, et qui étaient concernées par les coupes budgétaires et les assauts idéologiques du gouvernement conservateur. En utilisant des arguments largement inspirés de Myerscough elles cherchent à accentuer l'impact économique des organisations culturelles et créatives en des termes financiers et d'emploi (et en utilisant le fameux effet multiplicateur pour estimer les emplois indirects). »[25] (O'Connor, 2000, p. 3)

Dupuis (2004) constate le même phénomène en France. Il montre comment le discours autour de la dimension économique de la culture, développé par Jack Lang lors de son arrivée au Ministère de la Culture, représente également une stratégie de légitimation du secteur. Dans le contexte de crise du début des années 1980, le ministre cherche à

[25] Libre traduction de l'auteur de la citation : « The economic aspect was mostly used opportunistically by arts agencies or city cultures agencies concerned to bolster their defenses against financial cuts and ideological onslaught by the conservative governement. Using arguments largely derived from Myerscough they tended to accent the economic impact of the arts and cultural industries in financial and employment terms (and famously using 'multipliers' to estimate secondary employment effects). » (O'Connor, 2000, p. 3).

justifier l'accroissement des fonds publics (multiplié par deux à son arrivée) en liant la culture à l'emploi, l'innovation et le développement local. Cette démarche aboutit à la construction d'une nouvelle forme de légitimation au secteur traditionnel des arts et de la culture (Flew, 2002).

Naissance de l'« économie créative »

Enfin, j'observe un troisième tournant terminologique : selon Bouquillon et Le Corf (2010), le concept d'industries créatives semble à bout de souffle dès les années 2000, aussi, voit-on émerger celui d'« économie créative ». Le terme apparaît véritablement en 2001, dans l'ouvrage de John Howkins, *The Creative Economy : How People Make Money from Ideas.* Et, c'est notamment Richard Florida avec son ouvrage publié en 2002, *The Rise of the Creative Class. And How it's Transforming Work, Leasure and Everyday Life*, qui contribue à populariser cette notion (Vivant, Tremblay, 2010).

L'idée de « nation créative » se développe sur la même période et s'appuie également sur ce cadre conceptuel (Bonet, Colbert et Courchesne, 2011). Même si l'Australie fait figure de précurseur en adoptant le concept en 1994, les autres pays suivent l'exemple principalement dans les années 2000 (la Nouvelle-Zélande en 2000 ou la Chine en 2003). Émerge également à ce moment-là la notion de « villes créatives ». Elle représente une nouvelle stratégie de développement économique, afin d'accroître le tourisme et de positionner ces territoires au sein de la mondialisation (Bonet et *al.*, 2011). Pour contrer le risque de perdre leurs activités économiques, les territoires cherchent à mettre en place des politiques afin de maintenir et attirer les entreprises. À cette fin, ils proposent des incitatifs économiques (fiscalité avantageuse, financements, etc.), mais mettent également en valeur leurs atouts, et notamment les ressources culturelles (Vivant et Tremblay, 2010).

Des villes comme Montréal (cf. encadré : Montréal, métropole culturelle) ont adopté des politiques s'appuyant sur le concept de « ville créative » (Bonet et *al.*, 2011). Elles intègrent ainsi la notion d'économie créative au sein du cadre de leur politique. Cela

entraine un changement d'orientation vers la prise en compte du potentiel économique des entreprises culturelles, mais aussi une volonté de leur valorisation.

Montréal, métropole culturelle

En 2007 et suite au premier Rendez-vous de Montréal métropole culturelle, onze partenaires financiers, des représentants du gouvernement et des membres des arts et de la société civile adoptent le Plan d'action 2007-2017.

Les objectifs pour 2017 :

Que Montréal devienne :

- Francophone et cosmopolite
- Une ville de savoir et de culture au quotidien
- Une Métropole culturelle de création
- Une ville d'art public, de patrimoine et de design
- Une métropole culturelle d'envergure internationale

Les actions :

Le plan se focalise sur cinq grandes orientations stratégiques : (1) améliorer l'accès à la culture; (2) investir dans les arts et la culture; (3) enrichir la qualité du cadre de vie; (4) favoriser le rayonnement de Montréal au Québec, au Canada, à l'étranger; (5) fournir à Montréal les moyens d'une métropole culturelle.

Une des premières actions menées a été d'investir 140 millions $ dans le Quartier des spectacles pour donner à la ville un espace dédié aux activités festivalières. Le deuxième point a été de mettre en œuvre un plan de développement dont le moteur serait le tourisme (Tourisme Montréal, 2010).

Sources : informations récoltées le 12 juin 2018 sur le site Internet http://montrealmetropoleculturelle.org

Il importe de souligner que la notion d'économie créative et d'industrie créative implique deux approches de la créativité bien distinctes :

> « Deux visions idéaltypes de la créativité, des industries créatives et de l'économie créative peuvent être distinguées. L'une est étroite et place l'acte créatif dans le domaine esthétique et culturel au centre des industries créatives ; l'autre, beaucoup

> plus large, s'intéresse à la diffusion de la créativité et de l'innovation dans l'économie et la société. » (Bouqillon et Le Corf, 2010, p. 10).

Ainsi, le concept d'économie créative se positionne plus largement en renvoyant à la propagation des notions de créativité et de création à l'ensemble de l'économie et non plus seulement aux secteurs culturels et créatifs (Bouquillon et Le Corf, 2010). Il regroupe aussi bien les arts que le champ des sciences et des technologies. Plusieurs auteurs (Flew, 2002; Garnham, 2005; Vivant et Tremblay, 2010) lient cette évolution avec le développement de « l'économie de la connaissance et de l'information ». Et ils considèrent qu'il implique une emphase sur les dimensions symboliques et immatérielles dans la création de valeur (Vivant et Tremplay, 2010).

Par conséquent, avec ce troisième tournant terminologique, non seulement le secteur culturel appartient à l'économie, mais avec la notion de créativité et notamment d'économie créative, il en est vu comme le moteur (en termes de croissance, de développement…). Il devient donc un pilier essentiel au sein de cette nouvelle « économie de la connaissance ». Le programme de soutien aux secteurs culturel et créatif, mis en place dans le cadre de Europe Créative (2014-2020), illustre ce positionnement. Il affirme notamment que « la culture et la création (…) contribuent de façon significative à la croissance économique, à l'emploi, à l'innovation et à la cohésion sociale. »[26]. Le rapport Creative Economy (UNCTAD, 2008) souligne également ces aspects quand il donne un cadrage de l'économie créative :

> « (1) Elle peut favoriser la création de revenus, d'emploi et des recettes liées à l'exportation tout en permettant l'inclusion sociale, la diversité culturelle et le développement humain. (2) elle englobe des aspects économiques, culturels et sociaux interagissant avec des enjeux technologiques, de propriété intellectuelle et liés au tourisme. (3) Il s'agit d'un ensemble d'activités économiques avec une dimension de développement et des liens transversaux avec l'économie en général,

[26] Consulté le 26 juin 2019 sur le site Internet : http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/index_fr.htm

au niveau micro et macro. (4) C'est une option de développement, qui fait appel à l'innovation, à des réponses multidisciplinaires et à une action interministérielle. (5) Au coeur de l'économie créative se trouvent les industries créatives. »[27] (UNCTAD, 2010, p. 10).

Tableau n° 2 : Synthèse des différentes approches des politiques visant le secteur culturel

Terminologie mobilisée	**Types d'activités visées dans le cadre de ces politiques**	**Impact sur l'appréhension du secteur**	**Chronologie indicative**
Politiques culturelles traditionnelles	Soutiennent les « arts savants »; les activités commerciales sont dédaignées. Exemples : le théâtre, la danse, la musique.	Le secteur culturel est vu comme dissocié de l'économie.	
Apparitions des « industries culturelles » dans le discours des politiques	Prend en compte les « arts savants », les arts populaires, les biens artistiques « produits, reproduits, stockés ou diffusés selon des critères industriels et commerciaux (…) » (UNESCO, 1982, p. 17). Exemple : la musique enregistrée, le cinéma, la télévision, la radio, etc.	Volonté d'intégrer les activités qui ont rencontré leur public et qui comportent un potentiel de succès commercial, car pouvant toucher une large audience sur le marché.	Années 1980 en Grande-Bretagne;
Apparition des « industries créatives » dans le discours des politiques	Prend en compte les arts savant, les industries culturelles, et les industries reliées. Exemple : la mode, le design, l'architecture, la publicité, les logiciels, …).	Volonté que les activités subventionnées se financent davantage par le marché (Garnham, 2005). Démarche pour évaluer la contribution de ce secteur au sein du PIB et mesurer son impact économique. Le secteur culturel est vu comme appartenant à l'économie.	En 1990 en Australie; en 1998 en Grande-Bretagne;

[27] Libre traduction de l'auteur de la citation : « (1) It can foster income-generation, job creation and export earnings while promoting social inclusion, cultural diversity and human development. (2) It embraces economic, cultural and social aspects interacting with technology, intellectual property and tourism objectives. (3) It is a set of knowledge-based economic activities with a development dimension and cross-cutting linkages at macro and micro levels to the overall economy. (4) It is a feasible development option calling for innovation, multidisciplinary policy responses and interministerial action. (5) At heart of the creative economy are the creative industries. » (UNCTAD, 2010, p. 10)

Terminologie mobilisée	Types d'activités visées dans le cadre de ces politiques	Impact sur l'appréhension du secteur	Chronologie indicative
Apparition de l'« économie créative » dans le discours politique	Vise l'ensemble de l'économie. Lien entre le secteur culturel et le reste de l'économie.	Apparition de la notion de ville et de nation créative. Le secteur culturel et créatif est vu comme un moteur pour l'ensemble de l'économie : il contribue à la croissance, à l'emploi, l'innovation, la cohésion sociale, etc.	1994 en Australie; 2000 en Nouvelle Zélande; 2003 en Chine; 2006 en Grande-Bretagne

Source : Dallaire

L'analyse de ces différentes terminologies successives montre la façon dont le positionnement de la culture au sein de nos sociétés change radicalement. Autrefois vue comme marginale par les politiques (autres que culturelles), elle devient un point central de leurs préoccupations. Ce secteur représente désormais un vecteur de créativité pour le reste de l'économie : « Le monde économique demande au monde artistique de la distinction, de la nouveauté, de l'originalité pour créer de nouveaux marchés, acquérir la puissance de signification qui permet de l'emporter sur des concurrents sans imagination. » (Greffe, 2002, p. 84). Dans ce cadre, certaines activités (mode, design, audiovisuel) portent la charge de « diffuser » la créativité, devenant ainsi des interfaces entre l'art et les industries. Vivant et Tremblay (2010) notent ainsi que le design, défini par les auteurs comme « l'incorporation de valeur culturelle dans la production marchande », renvoie à une esthétisation croissante de la consommation. Cette tendance s'explique par le jeu de la concurrence. Face à des pays où il s'avère impossible de se différencier par les coûts, « les entreprises se démarquent par leur capacité à innover et à produire de la valeur symbolique » (Vivant et Tremblay, 2010).

En étant une source sans cesse renouvelée de référents symboliques pour les autres activités économiques, la culture contribue à irriguer leur potentiel créatif. De plus, les activités artistiques peuvent incarner un modèle en termes de procédure ou de protocoles pour l'innovation (Greffe, 2006). La culture « sert (…) de levier à la création de produits associant des dimensions esthétiques et utilitaires » (Greffe, 2006, p. 44). Par exemple,

l'art contribue à la stimulation de la consommation en réenchantant les espaces commerciaux :

> « On le fait en y créant des expositions, en y personnalisant les décors, en y déroulant des spectacles. Les artistes sont profondément intégrés à de tels mouvements, ils sont les acteurs du réenchantement de la consommation, et mobilisés comme tels, même si les choses leur sont présentées de manière quelque peu différente. » (Greffe, 2002, p. 86).

Cette évolution du positionnement du secteur culturel au sein de l'économie marque pour Oakley (2009) une rupture. Selon l'auteur, l'ouvrage de Florida (2002) a fortement contribué à découpler les activités culturelles du terme de « créativité » (Oakley, 2009, p. 404). D'une part, la notion de « classe créative » ouvre le débat sur la notion de ville ou de territoire créatif, en mettant en son centre non pas la création culturelle, mais l'innovation, notamment technologique. D'autre part, les artistes se trouvent bien au centre de la « classe créative », mais la fonction première des activités culturelles est d'attirer les travailleurs mobiles, qualifiés et talentueux. Aussi, si les industries créatives ont mis en avant l'importance de la culture dans notre économie, l'économie créative semble au contraire diluer ces activités au sein du discours sur l'innovation (Oakley, 2009). Un changement qui n'est pas sans conséquence pour le secteur culturel :

> « Cette évolution est lourde d'enjeux. (…) Marks Banks et Justin O'Connor (2009, p. 365) soulignent que cette substitution de la thématique de l'économie créative à celle des industries créatives dans la mesure où elles ne sont plus considérées comme un secteur à soutenir, mais comme une source d'innovation et de créativité. Celles-ci sont alors envisagées comme un *input* pour d'autres secteurs et pour l'économie dans son ensemble (Banks, O'Connor, 2009, p. 369) » (Bouquillon, Le Corf, 2010).

Cette évolution s'accompagne également d'une transformation des politiques visant les acteurs du secteur. Le passage au sein des politiques du terme culturel à celui de créatif

modifie le rôle des politiques culturelles, le champ de leur compétence et leur limite, notamment en relation avec les politiques économiques (Garnham, 2005) :

> « L'abandon du terme "culturel" en faveur d'industries "créatives" est significatif au sein d'un contexte "d'économie du savoir". Alors que les industries culturelles — l'audiovisuel, le cinéma, l'édition, la musique enregistrée — étaient inscrites au sein des politiques culturelles, avec cette nouvelle position des politiques, la culture a été intégrée au sein de l'agenda des politiques économiques concernant les industries créatives, et dans le processus, ses aspects distinctifs ont été occultés. »[28] (Galloway et Dunllop, 2007, p. 19).

Ce glissement marquerait le passage d'une vision centrée sur la production artistique à un focus sur la distribution et la consommation (Garnham, 2001). Par exemple, Radbourne (2002) montre comment, à partir des années 1990, les politiques culturelles en Australie développent un nouveau langage et des objectifs différents. Leur focus se tourne vers des orientations plus économiques et marketing (Radbourne, 2002). Leur ambition est de développer les pratiques marketing des organisations culturelles afin qu'elles élargissent leurs publics et soient plus autonomes financièrement. De plus, les justifications au soutien à la culture ne s'appuient plus seulement sur une terminologie liée au bien être public, mais développent également un argumentaire basé sur la valeur économique du secteur (Radbourne, 2002).

Ces évolutions transforment non seulement la nature des politiques pour les organisations culturelles, mais également les acteurs chargés de les développer : on constate l'appropriation par les politiques économiques d'actions visant le secteur culturel. J'observe ainsi plusieurs villes ou territoires concernés par cette évolution. Par exemple, Montréal a intégré les industries culturelles et créatives dans les orientations

---

[28] Traduction libre de l'auteur de : «Abandonment of the term "cultural" in favour of "creative" industries is significant within a "knowledge economy" context. Whereas the cultural industries - broadcasting, film, publishing, recorded music - were incorporated into cultural policy, in this new policy stance, culture has been subsumed within a creative industries agenda of economic policy, and in the process its distinctive aspects have been obscured.» (Galloway et Dunllop, 2007, p. 19).

stratégiques pour le développement économique et commercial de 2018 à 2022. Elles sont ainsi présentées comme appartenant aux secteurs à « haut potentiel »[29]. La région de Wallonie représente un autre territoire significatif de cette évolution avec la mise en place d'une politique d'envergure, Creative Wallonia, directement inspirée par les théories de l'économie créative.

Une politique économique visant les organisations culturelles : Créative Wallonia

L'ensemble des dispositifs mis en place dans le cadre Creative Wallonia ont été créés par le cabinet du ministre de l'Économie, des PME, du Commerce extérieur, des Technologies et de l'Enseignement supérieur. Comme pour de nombreux autres territoires ayant mis en œuvre des politiques visant au développement d'une économie créative, les dispositifs initiés sont issus des politiques économiques et non pas culturelles. Avec ces actions, l'objectif est de stimuler le développement économique de la Wallonie et à long terme, créer de l'emploi.

Ce programme est issu d'une réflexion débutée en 2008 à l'initiative du ministre Marcourt. Une trentaine de représentants issus des milieux économiques, culturels, associatifs et académiques se sont alors réunis au sein de la Commission Zénobe pour réfléchir aux moyens de dynamiser durablement la Wallonie.

Trois priorités ont alors été identifiées. D'une part, l'adaptation des politiques, des contenus et des outils d'enseignement et de culture à la réalité wallonne,

1. ensuite la facilitation d'une appropriation par les jeunes de leur identité wallonne,

2. et enfin, une plus grande internationalisation des pratiques éducatives ainsi que la promotion énergique de la culture de l'innovation.

Ces priorités ont été ensuite traduites et déclinées dans le programme-cadre : Creative Wallonia, lancé en 2011.

La philosophie du programme :

- Une vision de l'innovation qui ne se limite pas à la simple découverte ou à l'invention : innover, c'est modifier plusieurs éléments par rapport à la référence existante; et ce tant au niveau du produit ou du service lui-même que de sa production, de son design, de son marketing, etc. On ne peut plus simplement considérer qu'un accroissement des investissements en R&D suffira à nous rendre innovants. Sans attitude mentale orientée vers le changement systémique, tous les efforts classiques resteront vains.

- Une politique d'innovation qui s'appuie sur la société entière — sur une société créative. Si l'innovation est la capacité à transformer le réel, la créativité est la capacité à trans-

[29] Cf. Accélérer Montréal. Stratégie de développement économique 2018-2022 consulté le 10 décembre 2018 sur : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/AFFAIRES_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ACCELERER_MONTREAL.PDF

former sa perception du réel. Dans le monde contemporain, on ne peut dissocier les entreprises de l'ensemble de leur contexte normatif, social et culturel.

- Une volonté de procéder par effet levier afin de convaincre plutôt que d'imposer.

Ayant été reconnues comme des organisations clés pour favoriser l'essor d'une « économie créative », les structures culturelles et créatives font l'objet de cette politique. Plusieurs structures, avec pour vocation de les soutenir, ont été créées. En voici quelques exemples :

- St'Art Invest : fonds d'investissement pour les entreprises créatives, qui intervient sous forme de prêt ou de prise de participation au capital d'organisations en développement (post-création)

- Boost-Up Industries créatives : appel à projets pour soutenir la mise sur le marché d'innovations conçues par les industries créatives (indépendants, TPE/PME).

- Wallimage SA a pour mission d'avoir un impact structurant sur l'industrie de l'audiovisuel de la Région wallonne.

Le fait qu'un ministère de l'économie soit à l'origine de financements bénéficiant aux organismes culturels marque une rupture avec les politiques mises en place traditionnellement en Wallonie. Cependant, la Fédération Wallonie-Bruxelles reste l'instance responsable de la compétence culture sur le territoire.

Source : Dallaire (2014)

Pour conclure cette section, si la mobilisation du concept reste récente, je constate que l'évolution du lien entre l'économie et la culture a constitué un terreau sur lequel a pu émerger le concept d'entrepreneuriat culturel. Il s'agit maintenant de comprendre la façon dont les politiques l'ont mobilisé.

1.1.2 La mobilisation du concept par les politiques

Je retrouve les traces de l'émergence de la notion d'entrepreneur culturel dans les années 1980, en France. J'observe à cette période, la construction d'un discours différent qui s'est traduit par la mobilisation de nouvelles figures dans le secteur culturel, notamment celles du gestionnaire de projet ou l'ingénieur culturel. Mairesse (2016) souligne que les outils de la gestion de projet apparaissent dans le secteur culturel notamment avec la définition de l'ingénierie culturelle par Claude Mollard. En effet, cet auteur cherche à dresser les contours de nouveaux postes de gestionnaires dans le

domaine, mais les instruments qu'il présente s'avèrent similaires à ceux de la gestion de projet :

> « Les instruments de l'ingénieur culturel évoqué par Mollard comprennent la recherche de solutions optimales, le contrôle des coûts, le respect des délais, la définition des objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financement et la réalisation technique et artistique des projets (Mollard, 2012, p. 70-78) » (Mairesse, 2016, p. 15).

Selon Mollard (2012), alors que l'on a pendant longtemps davantage utilisé les expressions « établissement culturel » ou « équipement culturel », l'arrivée de la référence à « l'entreprise culturelle » renvoie à une introduction de l'esprit d'entreprise dans le management culturel : « c'est-à-dire la recherche de l'équilibre entre le projet culturel, son financement et ses résultats financiers, donc le contrôle de gestion. Mais également l'innovation. » (Mollard, 2012, p. 85).

La figure de l'entrepreneur culturel fait l'objet d'un intérêt de la part des politiques principalement au début des années 1990, et particulièrement depuis les années 2000[30]. Je retrouve ainsi la mention à cet acteur dans plusieurs rapports ou orientations politiques. Pour Klamer (2011) la définition la plus pertinente de l'entrepreneur culturel est énoncée en 1999 par van der Ploeg, alors secrétaire de la culture en Hollande, dans son rapport *Enterprising culture*. Celui-ci considère que l'entrepreneur culturel est une personne qui combine deux facultés :

> « (1) une connaissance et une sensibilité aux arts et aux processus créatifs, potentiellement combinées avec une habileté pour identifier des talents. (2) une

[30] Par exemple : United Nations Conference on Trade and Development (2008), Creative Economy. Report 2008. The Challenge of Assessing the Creative Economy : towards informed Policy-making ou encore Australian Government (2013), Creative Australia. National Cultural Policy.

connaissance et une compréhension des publics potentiels et des techniques de marketing »[31] (Klamer, 2011, p. 146).

Cependant Klamer contextualise cette définition : les objectifs de la politique menée par van der Ploeg sont de stimuler les compétences *business* des artistes ou des porteurs de projets au sein des organisations culturelles, et de faire en sorte que leur production soit plus orientée vers le marché. C'est pourquoi « il avait besoin de l'entrepreneur culturel pour raconter une histoire sur le fait que le fossé entre les arts et le marché pouvait être comblé. »[32] (Klamer, 2011, p. 147).

En effet, les politiques mobilisent cette figure notamment pour souligner le besoin de favoriser un esprit entrepreneurial auprès des créatifs et des entreprises du secteur. Il est ainsi encouragé de considérer que l'art et l'économie ne sont pas en opposition, au contraire : « Sous les encouragements du gouvernement, il a été plus largement accepté que l'expression de sa créativité et de son "talent" n'était plus antinomique avec la demande économique »[33] (Banks et Hesmondhalgh, 2009, p. 419). Les soutiens publics cherchent alors à articuler les exigences artistiques et entrepreneuriales (Bouquillon, Miège et Moeglin, 2015). Il s'agit de sensibiliser les artistes et les créateurs, « ignorants des réalités économiques et commerciales » (Bouquillon et Le Corf, 2010, p. 13) aux réalités entrepreneuriales, en les sensibilisant aux enjeux de propriété intellectuelle, et aux mécanismes financiers ou de gestion.

---

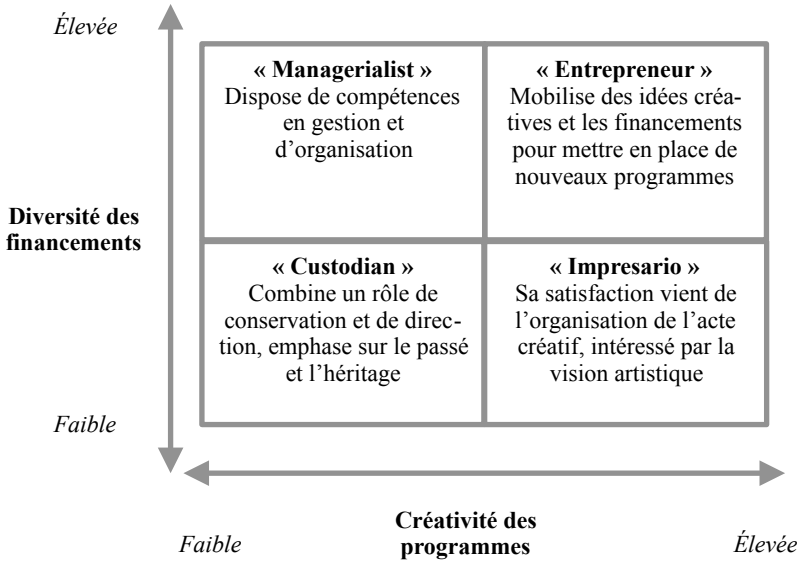
[31] Traduction libre de l'auteur du texte original : « (1) Kowledge of and sensitivity towards the arts and creative processes, possibly combined with the ability to spot creative talents. (2) Knowledge and comprehension of the potential public and marketing techniques» (Klamer, 2011,p. 146).

[32] Traduction libre de l'auteur, d'après le texte original : «he needed the cultural entrepreneur to tell stories about how the gap between the arts and the market could be bridged.» (Klamer, 2011, p. 147).

[33] Traduction libre de l'auteur du texte original : « Under the encouragement of government, it has become more widely accepted that realizing one's creativity and 'talent' is no longer intrinsically antipathetic to economic demands » (Banks et Hesmondhalgh, 2009, p. 419).

Rentschler (2002) puis Rentschler et Geursen (2004) mettent aussi en évidence la façon dont les politiques s'orientent depuis les années 1990[34] vers la valorisation des comportements entrepreneuriaux. Avec la baisse des fonds publics, les gouvernements demandent aux responsables d'organisations culturelles de diversifier leurs financements, notamment en promouvant les activités commerciales (restaurants, ventes de produit dérivé…) ou en cherchant des fonds privés (mécénat, parrainage). Selon Rentschler (2002), l'entrepreneur représente l'un des quatre rôles que le leader dans le domaine des arts peut adopter. Cependant, il s'agit de celui qui répond le mieux aux demandes des gouvernements. En effet, il vise à diversifier les fonds (comme l'exigent les subventionneurs) tout en développant des programmes créatifs. C'est-à-dire qu'il représente le rôle favorisant le plus un équilibre entre culture populaire et culture savante. C'est pourquoi il est devenu de plus en plus présent dans les organisations culturelles (Renteschler, 2002).

Figure n° 3 : Les différents rôles que peuvent adopter les leaders dans les OBNL des arts de la scène



Sources : adapté d'après Rentschler (2002) et Rentschler et Geursen (2004)

[34] Selon Rentschler (2002) la période commence en Australie en 1994 avec la publication du premier Australian national cultural policy statement, Creative Nation.

Par conséquent, l'encouragement à l'esprit entrepreneurial ne se cantonne pas aux entreprises du secteur, mais gagne également les OBNL, tels que les musées (Dallaire et Sartori, 2018; Vivant, 2008; Vivant et Tremblay, 2010). Plusieurs municipalités cherchant à se positionner dans une optique de « ville créative » ont misé sur ce type d'infrastructures afin d'attirer les touristes et se différencier. De ce fait, on observe une multiplication du nombre des musées dans les années 1990. Ils sont notamment réalisés par des architectes emblématiques afin de contribuer à l'image de marque de ces villes (Evans, 2003; Vivant, 2008). Ce changement d'environnement concurrentiel influence les modèles d'affaires de ces organisations (Kotler et Kotler, 2000) et leur identité organisationnelle (Gombault, 2003). Par exemple, cette multiplication des infrastructures n'est pas toujours liée à un accroissement des budgets opérationnels : les institutions culturelles se trouvent alors obligées de diversifier leurs revenus (Tufte et Milne, 1999). Ce contexte favorise la tendance à la commercialisation des musées : volonté d'augmenter leurs ressources de billetterie, développement des espaces commerciaux (librairie, boutique, cafés…), multiplication des événements (Fuentenebro Pablo, 2009). Par conséquent, ces changements ont non seulement contribué à un tournant managérial, mais également à l'émergence d'un modèle entrepreneurial (Rentschler, 2002; Poulard, 2007) ou intrapreneurial (Varbanova, 2013).

Les dispositifs de formation s'intéressent également petit à petit au sujet. Les programmes en arts, en sciences sociales, mais aussi en management ou en économie des universités intègrent petit à petit des dimensions liées à l'entrepreneuriat culturel. Par exemple, l'Université d'Antwerp (en Belgique) qui propose depuis la fin des années 1990 un programme en management culturel intègre l'entrepreneuriat culturel dès 2008. On retrouve des diplômes sur le sujet, mais avec des focus différents au Erasmus University (Pays-Bas), au Goldsmith's College (Londres), la Saimaa Univesity of Applied Sciences (Finlande) (Kuhlke, Schramme et Kooyman, 2015). Aux États-Unis il semble exister davantage des cours ou des spécialisations en entrepreneuriat culturel, mais peu de diplômes en tant que tels (Kuhlke et *al.*, 2015). Le Québec apparaît se

trouver également dans cette configuration. Je constate cependant l'émergence de programmes de formation professionnelle ou visant à soutenir des entrepreneurs en activité. Ainsi, l'écosystème de l'accompagnement pour les entrepreneurs culturels et créatifs québécois et plus particulièrement montréalais est en train de se structurer : plusieurs programmes viennent de se créer. Je peux citer le Parcours C3, dispositif d'accompagnement et de formation que j'ai co-fondé en 2017[35] et dédié aux entrepreneurs culturels et créatifs en phase de croissance, la Piscine incubateur-accélérateur qui a ouvert (en 2018) un lieu dédié à l'entrepreneuriat culturel et créatif, le MTLab, incubateur pour entrepreneur dans le secteur des nouvelles technologies et le tourisme créé en 2017, ou ICMTL incubateur porté par le collège Dawson et qui a lancé sa première cohorte en 2016.

Pour conclure, j'observe que la construction de la figure de l'entrepreneur s'articule avec une transformation du rôle et du positionnement de l'art dans nos sociétés ainsi qu'une évolution de l'orientation des politiques en matière de financement. La combinaison de l'ensemble de ces facteurs a non seulement poussé les porteurs de projets à adopter des comportements plus entrepreneuriaux, mais elle met également de plus en plus ce personnage sur le devant de la scène des politiques publiques. Je vais maintenant aborder la façon dont cette figure s'est construite dans la pratique et au sein des programmes de recherche.

1.2 Émergence, construction et enjeux de l'entrepreneuriat culturel

Je présente dans cette section la façon dont la figure de l'entrepreneur émergé d'une part, dans la pratique en dressant un rapide retour historique sur la construction de l'artiste-entrepreneur et de l'entrepreneur culturel (1.2.1), puis au sein de la recherche (1.2.2).

---

[35] Le Parcours C3 représente un des premiers dispositif d'accompagnement sur les enjeux de la croissance des organisations culturelles et créatives au Québec. Il est dirigé par l'École des entrepreneurs du Québec et le Pôle entrepreneuriat culturel et créatif, dont je suis la fondatrice.

1.2.1 Petit détour historique

Je souhaite développer ici quelques exemples d'artistes-entrepreneurs et d'entrepreneurs culturels qui ont jalonné l'histoire de l'art afin d'en appréhender davantage les contours. Que savons-nous de la construction de ces figures au fil des siècles?

La figure de l'artiste-entrepreneur

La figure de l'artiste-entrepreneur se trouve bien plus ancienne que la récente émergence de la notion. En effet, les recherches historiques (Bourdieu, 2001; Menger, 2009; Greffe, 2012, 2014; Guillouët, Jones, Sofio et Menger, 2014) mettent en avant que des artistes assument depuis longtemps des fonctions artistiques et économiques, puisqu'ils doivent monter des projets nécessitant de combiner des ressources variées. Leurs pratiques entrepreneuriales vont cependant évoluer sous l'influence du contexte sociopolitique (Greffe, 2012). Bourdieu (2001) montre l'imbrication entre ces deux fonctions, puisque « l'innovation culturelle n'est possible qu'au prix d'une innovation économique » (Bourdieu, 2002, p. 16). Cependant, il souligne également l'impact des facteurs externes, qui transforment « la représentation du possible et de l'impossible » (Bourdieu, 2002, p. 16). Par exemple, Beethoven (1770-1827) démarre sa carrière à un moment où de nouvelles bases économiques se mettent en place dans la pratique musicale : pour diverses raisons le volume du public augmente, les salles de concerts ainsi que de nouveaux instruments apparaissent… Ces éléments permettent à Beethoven de produire des œuvres de grande envergure (Bourdieu, 2002). Bourdieu affirme ainsi :

> « Beethoven a pu être un grand innovateur musical parce qu'il a été un grand entrepreneur économique. Son génie économique, qui était complètement mis au service d'un projet musical, a consisté à tirer parti, avec un pragmatisme certain, de la coexistence, dans une période de transition, de plusieurs sources concurrentes de revenus, parfois perçues comme incompatibles : le salon de

musique et la salle de concert, les pensions ou les subsides versés par des mécènes cultivés (…) et les billets d'entrée du public (…) » (Bourdieu, 2001, p. 17).

Durant cette évolution, la Renaissance représente un jalon historique important (Greffe, 2012). Pendant longtemps, artistes et artisans se trouvent considérés de la même façon et comme exerçant le même type d'activité (Greffe, 2012). Déjà au Moyen-Âge (Guillouët et *al.*, 2014), les artistes-artisans se regroupent au sein d'ateliers, souvent transmis de façon héréditaire, dominés par des guildes, et qui fonctionnent comme de petites entreprises. Aussi, les ateliers créent leurs propres outils sur place (les pinceaux, couleurs, enduits, polissages) et seules les matières premières sont achetées à l'extérieur. Par conséquent, « L'artiste est technicien avant même d'être artiste et il lui faut tout savoir-faire d'un bout à l'autre de la chaîne. » (Greffe, 2012, p. 15). Ces ateliers fabriquent et commercialisent les produits, qui sont souvent réalisés en mini séries (Greffe, 2012). Ils sont également un lieu de formation, où les maîtres reçoivent des élèves, plus ou moins impliqués dans la production des œuvres (Guillouët et *al.*, 2014).

Avec la Renaissance, le phénomène s'accentue (Greffe, 2012). D'une part, la distinction entre l'artiste et l'artisan s'opère. Notamment, car l'artiste obtient un statut fiscal qui lui permet d'être séparé des « autres » artisans. D'autre part, son statut change et il est reconnu personnellement, grâce à la signature sur ses œuvres (Greffe, 2012, p. 17). Le marché s'élargit et certains artistes qui bénéficient d'une grande notoriété tendent à concentrer les commandes. Ce qui les conduit à prendre de l'importance, et à structurer leur mode de production. Leur atelier se transforme en « entreprise organisée selon une division hiérarchique du travail, avec un volume d'assistants et d'apprentis corrélé au pouvoir de marché (marché de commandes) de l'artiste, mais aussi à ses caractéristiques personnelles (Michel-Ange ne dirige pas un atelier comme Raphaël). » (Guillouët et *al.*, 2014, p. 27). Certains ateliers deviennent ainsi de véritables *holdings*, tel que celui du Titien à Venise qui détient des intérêts dans de nombreux autres centres de production, souvent dans des domaines connexes au sien (par exemple le bois) (Greffe, 2012). Le Titien profite de cet espace pour recevoir des stagiaires étrangers, lui permettant de

partager son savoir et surtout de faire rayonner sa marque à l'international. Il embauche même un « attaché de presse », dont le rôle est d'écrire dans toute l'Europe pour faire connaître les possibilités de l'atelier. Rubens (1577-1640), qui dispose d'un grand atelier à Anvers donne un autre exemple emblématique. Généralement, ce n'est pas lui qui réalise l'ensemble de ses œuvres : il conçoit une esquisse à l'huile puis délègue l'exécution. Parfois, il donne à des collaborateurs l'esquisse de certains personnages ou paysages. Mais dans tous les cas, il intervient à la fin pour ajouter ou retoucher certains éléments et il prend en compte son degré d'implication dans l'œuvre quand il fixe le prix afin de faire payer plus cher les toiles où il met le plus de temps (Greffe, 2012).

Ces exemples nous montrent que déjà à cette période, l'artiste doit maîtriser les fonctions managériales : « Ainsi l'artiste reconnu épouse-t-il les contours du gestionnaire et derrière les grandes œuvres et les grands maîtres de la Renaissance apparaît une agressivité aujourd'hui oubliée. » (Greffe, 2012, p. 16). En effet, la concurrence s'avère féroce entre les ateliers les plus emblématiques (Greffe, 2012).

Exemple d'un artiste-entrepreneur : Albrecht Dürer (1471-1528)

Albrecht Dürer naît dans une famille d'orfèvres. Il devait reprendre l'entreprise familiale, si son père n'avait noté dès son plus jeune âge ses talents pour le dessin (Greffe, 2012; Benhamou-Huet, 2012). L'invention récente de l'imprimerie offre un marché important aux dessinateurs, et son père décide de le mettre en apprentissage auprès de grands maîtres de l'époque (Greffe, 2012). Le parrain de Dürer est d'ailleurs l'un des premiers à avoir installé des machines à imprimer à Nuremberg, et il l'incite à se pencher sur les possibilités de cette technique pour faire connaître ses œuvres (Greffe, 2012). L'artiste va alors apprendre dans l'atelier de Michael Wolgememut (peintre à Nuremberg) la gravure sur bois, matériau de base pour l'impression à l'époque. Par la suite, il est le premier à pratiquer la gravure sur cuivre dans sa ville. Cette technique, plus récente, se trouve issue de l'orfèvrerie : de par sa formation initiale, il s'intéresse à ce médium innovant[36].

La gravure, dans laquelle il développe une très grande maîtrise, va avoir un rôle très important dans le travail de cet artiste. Il en voit rapidement les avantages, notamment financiers : il produit un grand nombre d'exemplaires de chaque œuvre de son invention, les images imprimées touchent des marchés variés (comme le livre), il peut les vendre moins cher qu'un tableau et elles sont plus aisément transportables, ce qui lui donne l'opportunité de faire largement connaître son travail (Benhamou-Huet, 2012). Il développe ainsi sa « marque » : il enseigne à

[36] Source : Document de présentation de l'exposition Albrecht Dürer (1471-1528) et la gravure allemande, au musée Condé à Chantilly, du 24 septembre 2003 au 5 janvier 2004, récupéré le 12 juin 2018, sur : http://ivdl.blog.lemonde.fr/files/2008/08/durer.1218228010.pdf

ces apprentis le « style Dürer » (notamment l'utilisation des hachures et des contours) et il crée un « monogramme » que l'on pourrait comparer à son « logo » (un D enserré dans un A) (Benhamou-Huet, 2012). Signer les gravures n'est pas chose courante à l'époque et il fait partie des premiers à le faire. Il embauche également des agents qui ont pour mission de commercialiser ses œuvres en dehors de Nuremberg (Benhamou-Huet, 2012).

Dürer représente ainsi un exemple de la façon dont un artiste combine à la fois des innovations artistiques, techniques ainsi qu'économiques et comment ces différents aspects sont indéniablement intriqués : « un fil directeur reste sa capacité à faire progresser en parallèle sa virtuosité artistique et son excellence technique. En battant au rythme de ces dimensions, chacune de ces œuvres débouche sur une osmose entre reconnaissance artistique et valorisation économique. » (Greffe, 20 120, p. 58).

Au XIXe, le modèle de l'atelier perdure pour la sculpture, mais tend à reculer pour la peinture :

> « La fonction de production de la sculpture requiert plus de capital et plus de travail, ainsi qu'une spécialisation explicite des compétences. À l'inverse, l'individualisation croissante du travail créateur en peinture va à l'encontre de la production collective en atelier, et redistribue les fonctions d'enseignement, d'exposition, de vente et de sociabilité en fonction des caractéristiques personnelles des peintres. » (Guillouet et *al.*, 2014, p. 27).

De plus, l'arrivée de l'industrialisation semble marquer une dichotomie. Certains artistes-entrepreneurs se développent et cherchent à faire croître leurs activités (Monnier, 1995). Courbet (1819-1877) assume ainsi le rôle de vendeur pour contrôler son propre circuit, il négocie lui-même avec les intermédiaires. Les artistes du salon des Refusés de 1863, tels que Degas et Manet doivent également faire face à l'accueil très froid des marchands d'art et donc se tourner vers les marchés étrangers (Greffe, 2012). Et, comme le souligne Greffe (2012) : « Le travail de l'artiste commence alors à se rapprocher de celui de l'entrepreneur : appel à l'investissement, création de sociétés par actions, organisation rationnelle de la production, recherche spéculative d'un profit différé dans le temps. » (Greffe, 2012, p. 51). Son activité prend la forme « d'une entreprise capitaliste » (Monnier, 1995, p. 158). Ceci n'est pas sans influences sur le

travail artistique : par exemple l'artiste se trouve face à la contrainte de devoir plaire à ses actionnaires et donc réaliser certaines concessions artistiques si nécessaire.

En opposition, émerge le paradigme romantique avec une volonté de déconnecter l'art de l'emprise du marché et la réalisation de « l'art pour l'art ». Les artistes issus de ce courant présentent une attitude de déni face à l'argent et aux réalités économiques, et ils deviennent « la nouvelle élite spirituelle ayant accès à des vérités transcendantes qui échappent au commun des mortels » (Chiapello, 1998, p. 37). Ils adoptent ainsi une posture critique face à la bourgeoisie de l'époque, qui selon Chiapello (1998) perdurera en s'incarnant dans une critique du management et du gestionnaire.

Les évolutions plus récentes sont allées vers une diversité des pratiques : travail individuel ou atelier-entreprise (Guillouet et *al.,* 2014). Avec le mouvement Dada ou des artistes tels que Yves Klein ou Andy Warhol, l'artiste tend à devenir concepteur plus que réalisateur (Greffe, 2012). Ce mouvement s'accélère avec l'art conceptuel qui considère que le concept se trouve plus important que son exécution.

Au Canada, l'histoire de la danse donne un exemple de la façon dont des artistes-entrepreneurs, au XXe siècle, permettent l'émergence d'un secteur. Avant cette période, le Canada est intégré dans les tournées en Amérique du Nord grâce à sa proximité avec les États-Unis (Tembeck, 1991). Par exemple, les troupes itinérantes du Ballet russe font régulièrement des représentations qui connaissent un franc succès (Wyman et Crabb, 2017). Ainsi, il existe un public restreint, mais composé d'amateurs assidus. Pour autant, les possibilités de carrières professionnelles pour un danseur au Canada restent minces et la danse professionnelle est généralement présentée par des compagnies étrangères faisant halte (Beaulieu, 2008; Strate, 2015).

Il faut attendre les pionnières Gweneth Lloyd (1901-1993) et Betty Farrally (1915-1989) qui créent le Ballet Royal de Winnipeg en 1938 pour que les danseurs trouvent des possibilités de professionnalisation localement (Tembeck, 1991; Strate, 2015). Le premier Festival de ballet canadien à Winnipeg se déroulera en 1948. La popularité et le

succès croissant de la compagnie et du festival à Winnipeg font naître un sentiment d'émulation. Ce qui va contribuer à faire naître en 1951, le Ballet national du Canada à Toronto par Celia Franca. Au Québec, Elizabeth Leese (1916-1962) et Ruth Sorel (1907-1974), toutes deux d'origine allemande, ouvrent des studios à Montréal au début des années 1940 (Tembeck, 1991). Elles vont jouer un rôle important en participant à créer à Montréal un climat stimulant pour la relève en danse. En 1952, Radio-Canada demande à Ludmilla Chiriaeff (1924-1996), danseuse et chorégraphe née à Riga, en Lettonie et fraîchement arrivée à Montréal, de réaliser des ballets pour la télévision. Les Ballets Chiriaeff vont se créer de cette façon, tout d'abord de manière informelle, avant de s'enregistrer officiellement en 1956, puis d'être transformés en Grands ballets canadiens, en 1957. La diffusion télévisuelle donne un véritable essor à la danse de ballet classique, en sensibilisant le public et en rendant cet art accessible à de nouveaux spectateurs (Beaulieu, 2008).

Ces quelques exemples nous montrent l'importance du rôle joué par ces acteurs dans la naissance et la structuration de leur secteur d'activité. Cependant, si on retrouve leur trace dans différentes historiographies de l'art, le rôle de la figure de l'artiste-entrepreneur reste encore peu documenté.

La figure de l'entrepreneur culturel

Retracer la figure de l'entrepreneur culturel paraît actuellement encore plus complexe que celle de l'artiste-entrepreneur. En effet, si des auteurs se sont intéressés à l'artiste-entrepreneur, les études sur les entrepreneurs culturels, soit des entrepreneurs travaillant avec des artistes[37], semblent rares.

Les premiers à financer et embaucher des artistes, donc à avoir dans une certaine mesure joué un rôle d'entrepreneur, sont les mécènes (Debiesse, 2007). Les prêtres se positionnent comme les précurseurs dans ce rôle : les premières collections d'art se

[37] Je présente une définition plus complète de la distinction entre artiste-entrepreneur et entrepreneur culturel en chapitre 3.

trouvent dans les temples de Delphes ou d'Olympie et l'Église chrétienne utilise l'art religieux pour promouvoir son culte (Debiesse, 2007). En Europe, naît également en parallèle, un mécénat sous l'impulsion des rois et princes : Charlemagne fonde les « ateliers d'arts du Palais », Frederic II se passionne et collectionne les cultures antiques, la famille de Médicis favorise grandement le développement des arts à Florence au XVIe siècle (Debiesse, 2007). Lors de son étude sur le mécénat royal et princier au Moyen Âge, Salet (1985) souligne que financer les artistes et les industries créatives comme la draperie ou l'orfèvrerie représentait pour ces mécènes aussi bien une volonté de posséder des objets marquant leur statut social, une possibilité de se construire une réserve en cas de coup dur, que d'« assurer l'emploi pour [leurs] sujets et, pour [eux-mêmes], la prospérité de [leur] finance » (Salet, 1985, p. 626).

La Révolution française remet en question le mode de fonctionnement fondé sur un mécénat aristocratique et contribue à l'apparition des entrepreneurs culturels :

> « Les événements de la période révolutionnaire impliquent la disparition de la clientèle aristocratique, la mise en question des institutions monarchiques; […] le débat sur l'organisation de la société pose la question de la fonction des arts dans la vie sociale et celle de la responsabilité de l'État dans le développement des arts. » (Monnier, 1995, p. 19-20).

Ainsi, la fin du XVIIIe siècle donne naissance à un nouveau vocabulaire : le mot mécène côtoie ceux de clients ou de collectionneurs. Et l'art qui représentait le privilège d'un ordre devient accessible au plus grand nombre (Monnier, 1995).

Cependant, il semble que ce soit principalement au XIXe siècle que les entrepreneurs culturels se développent en Europe, et ce, dans plusieurs domaines artistiques (Monnier, 1995; Demil et Leca, 2003). Par exemple, le négoce de la production artistique prend son essor avec l'émergence de marchands qui combinent à la fois la vente ou la location de tableaux et des fournitures pour artistes (Monnier, 1995). Alphonse Giroud, ancien élève de David et restaurateur de tableaux, en représente un exemple. Pour Monnier

(1995), il personnifie le passage de l'artiste-entrepreneur au marchand fournisseur et donc à l'entrepreneur culturel. Le fondateur de la maison Giroux délaisse ses activités artistiques et commence par réaliser de la location de tableaux dès 1801, puis crée une « société pour le commerce de tableaux, papeterie et objets de curiosité » (Monnier, p. 146).

Durant la seconde partie du XIXe siècle, le marché de l'art connaît une phase de croissance : « Le marché prend progressivement la place des institutions, de l'Académie, du Salon, qui jusqu'alors assuraient la reconnaissance sociale de l'artiste. » (Monnier, 1995, p. 268). Par conséquent, le marchand d'art joue un plus grand rôle, notamment auprès des artistes. Certains d'entre eux arrivent à imposer leurs poulains sur le marché et commencent à les conseiller, devenant auprès d'eux des sortes de directeurs artistiques (Monnier, 1950).

Cette période marque aussi l'émergence des entrepreneurs dans le cinéma. En 1895, les frères Lumière projettent à Paris leur film, La Sortie des usines Lumière. Bien qu'il ne s'agisse pas de la première projection, elle restera l'événement marquant le début de l'histoire du cinéma (Demil et Leca, 2003). Ces innovateurs vont cependant être rapidement remplacés par des entrepreneurs s'intéressant davantage aux dimensions commerciales que techniques (Demil et Leca, 2003). À ses débuts, le cinéma est principalement présenté dans les foires, en tant qu'attraction. Ce n'est donc pas étonnant qu'un de ses premiers entrepreneurs, soit issu de ce milieu : Charles Pathé, présente des phonographes dans les foires, et il crée avec son frère la société Pathé Frères en 1896, puis la Compagnie générale des phonographes, cinématographes et appareils de précision en 1898 (Demil et Leca, 2003). Cette entreprise joue un grand rôle dans le développement du cinéma en le faisant passer à l'ère industrielle (Demil et Leca, 2003). Ainsi, ses fondateurs remplacent le système de vente des bobines par leur location. Cette innovation entraine la création des distributeurs, mais contribue aussi à la fin des représentations itinérantes dans les foires (Demil et Leca, 2003).

On retrouve également à cette période la figure du philanthrope. DiMaggio (1982) l'attache même à celle de l'entrepreneur culturel dans un de ses articles : *Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston.* L'auteur y montre la façon dont a émergé à Boston la culture savante (« high culture ») et les institutions qui lui sont reliées (Boston Symphony Opera ou le Museum of Fine Arts). Pour cela, il trouve le besoin d'apporter un nouveau personnage : le capitaliste culturel. Celui-ci s'incarne en une personne qui a de l'argent, car il a connu le succès en affaires et qui l'investit dans les arts. Il a également un capital culturel : c'est-à-dire les savoirs, des styles socialement valorisés et qui lui confèrent du prestige. Ces hommes ne dépensent cependant pas leur argent aveuglément. Selon DiMaggio (1982), ils ont une « vision » et ils agissent pour transformer la société. L'auteur considère que ce personnage fait plus qu'investir son argent, mais qu'il prend aussi des initiatives.

On observe ainsi que la fonction de l'entrepreneur culturel évolue. Il commence par représenter un financeur engagé auprès des artistes, puis il devient un intermédiaire entre eux et des clients. Petit à petit son rôle s'accroît. Et il tend à avoir une plus grande influence sur le marché et auprès des artistes en les guidant, les conseillant ou leur fournissant des biens et services dont ils ont besoin pour développer leur art.

Pour conclure, ce détour historique montre que la figure de l'artiste entrepreneur et de l'entrepreneur culturel existe depuis de nombreuses années. Ils ont apporté des innovations qui ont grandement développé leurs secteurs. J'observe qu'ils se caractérisent par une grande connaissance du secteur dans lequel ils sont, mais aussi des compétences managériales ou un sens des affaires. Néanmoins, l'analyse de l'émergence du concept d'un point de vue scientifique donne davantage d'éléments pour appréhender la définition de la figure de l'entrepreneur dans la culture.

1.2.2 L'émergence du concept d'un point de vue scientifique

Plusieurs disciplines se sont intéressées à l'art et aux organisations culturelles. Les sociologues ont été parmi les premiers à se pencher sur ce secteur, notamment pour

montrer les spécificités liées à sa consommation[38]. Les économisteslui ont également porté un intérêt mais leurs travaux avaient souvent pour objectif de souligner les singularités du secteur sans offrir une analyse d'ensemble (Greffe, 2010). Plusieurs auteurs (Greffe, 2010, p. 10; Towse, 2005, p. 264; Benhamou, 2011) considèrent que l'ouvrage fondateur pour l'économie de la culture est écrit en 1966 par Baumol et Bowen. Cependant cette étude, commandée par la Fondation Ford afin de comprendre pourquoi les financements donnés aux théâtres de Broadway augmentaient année après année, n'a pas créé un engouement immédiat. Ce n'est que depuis une vingtaine d'années que la culture fait l'objet d'un intérêt croissant de la part des économistes et notamment grâce aux travaux fondamentaux de Becker et Stigler (1977) sur la consommation des biens culturels et ceux d'Alan Peacock de l'école du Public Choice (Benhamou, 2011).

Le management des arts émerge de l'économie de la culture et s'en émancipe dans les années 1990 (Evrard et Colbert, 2000). Se crée en 1998 une revue spécialisée, *International Journal of Arts Management* (IJAM) ainsi qu'une conférence internationale (AIMAC). On voit également depuis le début des années 2000 des manuels sur le management des entreprises culturelles et artistiques se multiplier. Enfin, le marketing des arts naît en Amérique du Nord, notamment avec l'article séminal de Kotler et Levy (1969)[39]. Depuis, de nombreux chercheurs ont fait du marketing culturel un champ à part entière. Aussi, la recherche en entrepreneuriat culturel fait suite au développement de ces différentes disciplines.

Chapain et *al.* (2018) soulignent que l'on peut distinguer au sein de la recherche scientifique trois conceptions de l'entrepreneur culturel. La première fait référence à l'« artiste-financier » tel que Greffe (2012) l'amène. Cette approche renvoie à la création d'une entreprise ou organisation « classique », et se mesurant sur des indicateurs de

---

38 Pierre Bourdieu est parmi les sociologues les plus connus à s'être intéressé au secteur avec les ouvrages : La distinction : Critique sociale du jugement (1979), Les règles de l'art (1992), L'amour de l'art (1979)

39 Philip Kotler, Sidney J. Levy, Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, vol. 33, AMA-Chicago, janvier 1969, pp. 10-15.

croissance, rentabilité ou profit, mais dans le secteur des industries culturelles (Chapain et *al.*, 2018). Cette figure semble se rapprocher de l'artiste-instrumentaliste ou du Business-artiste de Bonnafous-Boucher, Cuir et Partouche (2011). Les premiers utilisent l'entreprise pour leurs propres fins, afin de développer et promouvoir leur travail. Le but n'est pas d'imiter l'entrepreneur, mais d'utiliser les ressources fournies par un statut légal et fiscal particulier pour maximiser l'efficacité et augmenter les profits. Les questions esthétiques et économiques sont abordées séparément. Les seconds adoptent non seulement le cadre légal de l'entreprise, mais aussi la même approche opérationnelle, et la distinction entre l'artistique et la création entrepreneuriale deviennent encore plus minces.

Pour Chapain et *al.* (2018), cette figure se trouve en lien avec la définition de l'entrepreneur culturel par Dimaggio (1982). Dans la description de l'auteur, on commence à distinguer une figure qui veut prendre des risques, a une vision, mais aussi le pouvoir organisationnel pour la réaliser. Chapain et *al.* (1998) en précise les contours :

> « Ces capitalistes d'un genre particulier ont œuvré à la création et au développement d'organisations culturelles tels que les musées, les orchestres symphoniques ou les opéras, opérant par ce biais un double mouvement de construction de la culture légitime et de différenciation avec la culture dite populaire. Ce faisant, elles ont pendant longtemps rendu invisible la culture dite populaire, tout comme la prégnance de la logique libérale a mis dans l'ombre certaines pratiques entrepreneuriales. » (Chapain et *al.*, 1998, p. 16).

La seconde conception renvoie à la figure des « travailleurs au projet » (de Heusch, Dujardin, Rajabaly, 2011, p. 17). Ces individus se situent entre le salarié et le travailleur indépendant : ils gèrent une succession de contrats de courte durée et passent de projet en projet. Ce point serait selon Colbert (2011, 2007) l'un des aspects distinctifs du secteur, puisque quasiment toutes les organisations culturelles sont menées sous forme de projets (Benghozi, 2006, p. 72). Ils vont souvent regrouper de nombreux travailleurs

autonomes, qui seront mobilisés seulement pour le temps de sa réalisation. Ainsi, Leadbeater et Oakley (1999) étudient ces nouveaux « Indépendants », qui se sont fortement développés ces dernières années. Ils concluent que cette forme de travail « fournit un modèle de la façon dont le travail et la production sont susceptibles de changer dans les autres secteurs dans le futur. »[40] (Leadbeater et Oakley, 1999, p. 13).

En ce sens, l'entrepreneur culturel s'inscrit dans le mouvement de transformation de notre économie observée par Audrescht (2006), et le passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale, comme mentionné dans les parties précédentes. Le manager fait place à la figure de l'entrepreneur (Hernandez, 2006; Luc, Desjardin, Chirita et Cisneros, 2015). Et, l'individu est encouragé à devenir « entrepreneur de [sa] propre vie » (Ehrenberg, 1997). Hernandez (2006) explique cette transformation :

> « L'individu postmoderne se doit de donner du sens à sa vie non plus à travers un emploi salarié, mais à travers la construction d'un projet. Hier, employé échangeant sécurité de l'emploi et progression du niveau de vie contre obéissance et fidélité à son organisation, il est aujourd'hui acteur de son propre projet. Ensuite, même salarié il doit faire preuve d'autonomie dans son travail, s'y comporter en entrepreneur. (…) l'individu aborde sa carrière professionnelle de façon différente, le nomadisme est revendiqué, les frontières entre salariat et auto-emploi sont de plus en plus floues… » (Hernandez, 2006, p. 17-18).

Dans ce cadre, le modèle développé dans le secteur culturel se trouve précurseur de cette évolution. Menger (2002) dans son ouvrage *Portrait de l'artiste en travailleur* montre comment cette figure incarne ce nouveau modèle : « loin des représentations romantiques, contestataires ou subversives de l'artiste, il faudrait désormais regarder le créateur comme une figure exemplaire du nouveau travailleur » (Menger, 2002, p. 8). L'auteur observe que le travail artistique revêt plusieurs formes afin de répondre à ce

---

[40] Traduction libre de l'auteur d'après le texte original : «provide a model of how work and production is likely to change in the future in other sectors.» (Leadbeater et Oakley, 1999, p. 13)

besoin de flexibilité : le travail à temps-plein au sein des entreprises, la fourniture de prestation auprès des entreprises culturelles, la cession contractuelle d'une œuvre et en France, le travail intermittent par projet avec un engagement temporaire et un paiement par cachet. Dans ce cadre, l'entrepreneuriat dans le secteur artistique renvoie à « l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrés par les mutations récentes du capitalisme. » (Menger, 2002, p. 8).

Boltanski et Chiapello (1999), s'appuient également sur le secteur culturel afin d'analyser les transformations et les implications de l'évolution de notre société vers un modèle d'organisation par projets. Ces chercheurs présentent ainsi les contours de cette figure entrepreneuriale. Dans cette « Cité », la notion traditionnelle d'emploi se remplace par une multitude d'activités que chacun gère pour soi. Il importe d'être et de rester actif, en gérant des projets ou ceux des autres. L'objectif est de ne pas être dépendant d'une forme ou d'une autre d'activité et de développer son « portefeuille ». Par conséquent, l'approche de la carrière se transforme : l'individu n'envisage plus de réaliser sa carrière professionnelle dans une ou deux organisations dans lesquelles il gravit les échelons, mais il appréhende son trajet professionnel comme une succession de projets, chacun devant lui permettre de passer à l'autre.

De plus, quel que soit le type de projets, ce qui importe c'est de ne jamais se trouver à court, d'entretenir son réseau afin de multiplier les rencontres et par conséquent les possibilités d'aboutir à de nouvelles propositions de collaborations. La distinction entre la vie personnelle et professionnelle tend à se confondre et il importe d'investir dans des relations qui deviendront rentables, c'est-à-dire qui permettent d'accéder à de nouveaux univers. La sphère entre la vie privée et professionnelle s'effaçant, la nature des relations devient elle aussi plus floue : difficile de faire la différence entre dîner entre copains et repas d'affaires, entre liens affectifs et relations utiles (Boltanski et Chiapello, 1999).

Le chef de projet se trouve excellent pour réaliser des connexions entre des domaines ou des champs différents et faire travailler ensemble des personnes d'horizons différents. Pour disposer de cette compétence, il peut avoir eu besoin d'accumuler des expériences variées et dans différents univers. Il doit également se montrer disponible pour s'engager dans un nouveau projet lorsque celui-ci se présente. Sa flexibilité lui permet de changer facilement d'activité ou d'outil en fonction des besoins. Une forme d'exclusion existe, notamment auprès de ceux ne disposant pas de la possibilité d'être mobile afin justement, de créer ces réseaux. De plus, tous ne disposent pas des compétences nécessaires et décrites précédemment pour réussir dans la Cité par projets : si certains s'y trouvent très à l'aise, d'autres au contraire se marginalisent (Boutinet, 2010).

La troisième catégorie de recherches met en exergue les enjeux auxquels les acteurs culturels et les entrepreneurs se trouvent confrontés (innovation, prise de risque, etc.). Plusieurs auteurs (Swedberg, 2006; Rentschler et Geursen, 2004; Blaug et Towse, 2011; Klamer, 2011) affirment que la spécificité principale des organisations culturelles se trouve dans leur finalité : la finalité est artistique et non pas économique. En effet, le but principal de ce type d'entrepreneur est « de contribuer au bien commun que l'art représente »[41] (Klamer, 2011, p. 154). C'est-à-dire que leur objectif est en priorité de créer quelque chose de nouveau pour le secteur culturel ou artistique et non pas pour celui de l'économie :

> « J'argumenterais plutôt (dans l'esprit de Schumpeter) que l'entrepreneuriat économique vise à créer quelque chose de nouveau (et profitable) dans le champ économique (…). L'entrepreneuriat culturel, tel que je le vois, peut ainsi se définir

[41] Traduction libre de l'auteur de la citation : «to contribute to the common good that art is» (Klamer, 2011, p. 154).

comme la réalisation d'une nouvelle combinaison qui donne lieu à quelque chose de nouveau et d'apprécié dans la sphère culturelle. »[42] (Swedberg, 2006, p. 260).

Rentschler et Geursen (2004) vont également en ce sens, quand ils étudient les organisations dans les arts de la scène. Mais ces chercheurs lient également leur définition de l'entrepreneuriat culturel au concept d'opportunité et de création de valeur :

> « Le processus de création de valeur pour la communauté en réalisant une combinaison unique de ressources publiques et privées afin d'exploiter une opportunité sociale et culturelle, dans un environnement changeant et afin d'améliorer la qualité de l'expérience de l'audience des organisations d'art de la scène. »[43] (Rentschler et Geursen, 2004, p. 46).

Pour Blaug et Towse (2011), il s'agit de créer une organisation qui apporte de la valeur et qui soit viable, en permettent aux entrepreneurs de générer un revenu :

> « Les entrepreneurs d'organisations culturelles sont des agents de changement et des visionnaires pleins de ressources, qui génèrent un revenu de leur activité culturelle. Leurs solutions innovantes se traduisent par des organisations culturelles viables économiquement, qui améliorent les conditions de vie et créent de la valeur à la fois pour les producteurs, mais aussi, les consommateurs de biens

---

[42] Traduction libre de l'auteur de la citation : «I would rather argue (in Schumpeter's spirit) that economic entrepreneurship primarly aims at creating something new (profitable) in the area of the economy (...) .Cultural entrepreneurship, as I see it, may therefore be defined as the carrying out of a novel combination that results in something new and appreciated in the cultural sphere». (Swedberg, 2006, p. 260)

[43] Traduction libre de l'auteur de la citation : «The process of creating value for the community by bringing together unique combinaisons of public and private resources to exploit social and cultural opportunities in an environment of change and to increase the quality of the performing art organisations (PAO) audience experience.» (Rentschler et Geursen, 2004, p. 46)

et services culturels. »[44] (site web du Global Center for Cultural Entrepreneurship, cité par Blaug et Towse, 2011, p. 154).

Ces définitions montrent que l'entrepreneuriat culturel lie des concepts développés au sein du champ de l'entrepreneuriat (création de valeur, opportunité, création d'organisation), mais dans l'optique d'une finalité différente. Par conséquent cette notion fait émerger un nouveau type d'entrepreneur, qui fait face à des enjeux différents de l'entrepreneur « classique » (Chapain et *al.*, 2018). Par exemple, Scott (2012) étudie un entrepreneur qui construit son activité de façon différente, puisqu'il le fait sans capital. Il s'agit alors de mettre en exergue, en s'appuyant sur les pratiques de ces acteurs, des approches innovantes de l'entrepreneuriat : « Cette posture privilégie une entrée par les pratiques concrètes dans le secteur culturel plutôt que de se conformer aux pratiques du monde des affaires pour les transposer dans le secteur culturel » (Chapain et *al.*, 2018, p. 17).

Aussi, ce travail a pour ambition de s'inscrire dans cette dernière approche. En effet, je souhaite contribuer à une meilleure compréhension du processus entrepreneurial. Pour ce faire, je m'appuie sur l'observation des représentations des entrepreneurs de leur activité afin de faire émerger leurs enjeux et spécificités.

Conclusion

Largement méconnue, la figure de l'entrepreneur dans le secteur culturel existe depuis longtemps et a contribué à la transformation des pratiques professionnelles de ce domaine. Néanmoins, l'évolution de l'environnement, notamment les effets de la globalisation et de la numérisation a poussé l'entrepreneur culturel à créer davantage de synergies entre ses fonctions artistiques et économiques (Greffe, 2012). De plus, des auteurs (Guillouet et *al.*, 2014; Greffe, 2012, 2014; Bouquillon, Miège et Moeglin,

[44] Traduction libre de l'auteur de la citation : «Cultural Enterprise Entrepreneurs are cultural change agents and resourceful visionaries who generate revenu from a cultural activity. Their innovative solutions result in economically sustainable cultural entreprises that enhance livelihoods and create cultural value for both creative producers and consumers of cultural services and products.» (site web du Global Center for Cultural Entrepreneurship, cité par Blaug et Towse, 2011, p. 154)

2015) soulignent que l'injonction entrepreneuriale semble prendre actuellement une dimension supplémentaire :

> « Même lorsqu'il reste seul, l'artiste doit démontrer ou gérer des compétences variées, passer des contrats en amont comme en aval de son activité, animer des relations et des réseaux lui permettant d'assumer des objectifs artistiques et économiques. Et lorsqu'il doit combiner son talent avec d'autres ressources, il a tendance à se faire lui-même entreprise, tels Barbara Hendricks ou Clint Eastwood. Il n'est plus seulement l'entrepreneur de son propre talent il est lui-même entreprise. » (Greffe, 2012, p. 6).

J'observe ainsi, depuis le début des années 2000, une mobilisation de la terminologie liée à l'entrepreneuriat au sein des politiques (Bouquillon et Le Corf, 2010; Bouquillon et *al.*, 2015). Cette figure semble émerger récemment de façon importante et ce travail montre que cette tendance se trouve en lien avec une évolution du positionnement du secteur culturel au sein de l'économie créative.

Par conséquent la construction de la figure de l'entrepreneur s'articule avec une transformation du rôle et du positionnement de l'art dans nos sociétés ainsi qu'une évolution de l'orientation des politiques en matière de financement. La combinaison de l'ensemble de ces facteurs a non seulement poussé les porteurs de projets à adopter des comportements plus entrepreneuriaux, mais elle met également de plus en plus en avant ce personnage sur le devant de la scène des politiques publiques.

Cependant, ceci amène à s'interroger sur les implications futures pour les acteurs culturels du développement de cette notion. D'une part, je soulève la question de ce que revêt cette notion et finalement sa définition. En effet, la multiplication de son utilisation ne semble pas toujours claire quant à ce qu'elle renvoie.

De plus, les institutions politiques paraissent parfois la mobiliser de façon réductrice, en ne retenant que les aspects liés à une volonté de rentabilité. Or, le concept

d'entrepreneuriat implique également une volonté d'expérimentation, de créativité (Dallaire et Sartori, 2018), d'innovation et de création de valeur, pour le secteur artistique et culturel (Blaug et Towse, 2011; Swedbert, 2006; Rentschler et Geursen, 2004). Il semble y avoir un risque pour que les acteurs politiques calquent une approche traditionnelle de l'entrepreneuriat pour ce secteur, sans chercher à la faire évoluer en fonction des spécificités du secteur. De plus, Chapain et *al*. (2018) mettent en lumière que l'on retrouve également cette tendance dans une partie des travaux de recherche.

Pourtant, et comme le soulignent certains auteurs (Henry, 2018; Chapain et *al.*, 2018), l'observation de l'entrepreneuriat au sein du secteur culturel, peut favoriser une réflexion sur un nouveau modèle. En effet, comme le notent Bellavance, Sirois, Paré et Ajouna (2013) certains organismes culturels ont des pratiques alternatives, et « cherch[ent] un lien renouvelé entre l'art, la culture et la société ». Aussi, leur étude peut s'avérer riche d'enseignements, également pour le champ de l'entrepreneuriat. Mais dans ce cadre, il importe de ne pas calquer les pratiques du monde des affaires sur le secteur culturel, et pour cela favoriser une approche par les pratiques de ses acteurs (Chapain et *al.*, 2018, p. 17).

Ce premier chapitre montre ainsi l'importance d'étudier l'entrepreneuriat culturel afin d'en avoir une meilleure connaissance. Si comme certains auteurs l'affirment (Menger, 2002; Boltanski et Chiapello, 1999) et qu'il s'avère effectivement représenter un secteur précurseur pour les autres, mieux le comprendre nous permet de mieux appréhender la société de demain. Cependant, il ne s'agit pas lors de cette démarche de calquer les modèles existants, notamment issus de l'entrepreneuriat « classique ». En effet se pose la question de leur pertinence pour comprendre ce phénomène. Aussi, il importe d'adopter une démarche qui favorise l'émergence des spécificités de ces acteurs afin de s'assurer de leur compréhension.

Chapitre 2
Situer l'approche par le projet en entrepreneuriat

Objectifs du chapitre :

- Présenter une revue de la littérature sur l'approche par le projet en entrepreneuriat

Introduction

Le premier chapitre m'a permis de mettre en perspective l'émergence de la figure de l'entrepreneur culturel et de questionner les modèles entrepreneuriaux « classiques » afin de l'appréhender. J'ai ainsi démontré la pertinence d'approfondir la connaissance de cette figure.

Ce second chapitre a pour objet de présenter les fondements théoriques qui sous-tendent cette recherche. Afin d'étudier l'évolution de la relation entre l'entrepreneur et son projet au cours du processus entrepreneurial dans le secteur culturel, je m'appuie sur l'approche par le projet.

Ce choix se trouve issu d'une démarche composite, en accord avec la préoccupation de questionner les modèles existants pour appréhender ce type d'entrepreneuriat. J'ai identifié un ensemble d'interrogations qui ont émergé du terrain ainsi que de ma pratique, que j'expliciterai plus amplement dans le chapitre méthodologique (chapitre 4). J'ai ensuite cherché à les agréger avec des éléments issus de la littérature. C'est suite à ces démarches que l'approche par le projet est ressortie comme particulièrement pertinente.

Je présente donc dans ce chapitre théorique les éléments de la littérature sur le projet en sciences sociales ainsi qu'en entrepreneuriat. Dans le chapitre suivant (chapitre 3), j'éprouverai ce modèle pour l'appréhension du secteur culturel. À cette fin, je tâcherai

d'appliquer au secteur culturel les éléments clés de l'approche par le projet, ce qui me permettra de construire mon cadre conceptuel.

Je tiens à préciser qu'en ce qui concerne les théories sur le projet en sciences sociales, je m'appuie principalement sur le concept développé par Boutinet (1993, 2010, 2014, 2016). En effet, il représente l'un des auteurs francophones ayant le plus approfondi cette notion et sur lequel de nombreux auteurs en gestion ou entrepreneuriat s'appuient (Asquin, Condor et Schmitt, 2011a et 2011b; Bréchet et Desreumaux, 2005, 2006; Bréchet et *al*. 2009; Condor, 2002; Condor et Hachard, 2007; Emin et Schieb-Bienfait, 2007, 2013a, 2013b; Lièvre et Rix-Lièvre, 2011; Schmitt, 2006; Schmitt et Bayad, 2008; Schmitt et Filion, 2010; Schmitt et Rosker, 2015). L'intention n'étant pas de présenter une revue de littérature exhaustive sur le projet en sciences sociales, mais de donner les éléments théoriques qui permettent sa compréhension pour l'entrepreneuriat culturel, j'ai choisi de ne pas présenter d'autres auteurs.

La première section (2.1) a pour ambition de proposer une mise en perspective pour introduire les différentes dimensions du PE. L'objectif ici est de présenter les principaux éléments et enjeux. Cette section me permet de mettre en exergue trois dimensions fondamentales pour une approche par le projet, et que je développerai dans les parties suivantes : les individus (2.2), le projet (2.3) et le processus (2.4).

2.1 Mise en perspective

Il importe de comprendre la façon dont le projet se définit (2.1.1), afin d'appréhender la manière dont il a émergé et s'inscrit dans le champ de l'entrepreneuriat (2.1.2).

2.1.1 Définition

S'il représente une référence incontournable à l'heure actuelle, le projet s'avère un concept relativement récent (Boutinet, 2014). Boutinet (2009) définit le projet comme une « conduite d'anticipation opératoire donnant sens à un avenir désiré et prenant méthodologiquement les moyens de concrétiser une telle anticipation. » (Boutinet,

2009). L'auteur précise qu'il s'agit d'une « anticipation opératoire partiellement déterminée » (Boutinet, 1993, p. 64) ou « de type flou » (Boutinet, 2010, p. 66; Boutinet, 2014, p. 60).

En effet, le projet représente une forme d'anticipation puisqu'« il s'agit par son entremise d'esquisser une forme d'avenir désiré ou désirable, appréhendé avec ses aléas, que l'on veut ensuite chercher à faire advenir. » (Boutinet, 2010, p. 66). En cherchant à permettre à ce futur de se réaliser, c'est-à-dire à le rendre « opératoire », le projet entend accomplir une rupture avec le passé. Il vise à réorienter le cours des choses, et implicitement, de façon positive (Boutinet, 2010). Par conséquent, il se caractérise d'une part par sa singularité, plus précisément par le fait qu'il s'éloigne du banal ou du quotidien. Et d'autre part, par son pragmatisme : il ne s'agit pas d'un souhait ou d'un rêve (Boutinet, 2010). Il représente un avenir qui doit pouvoir se concrétiser.

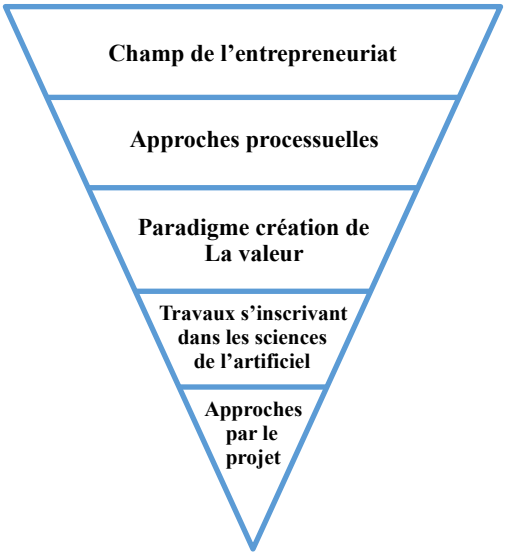
Afin de le réaliser, son initiateur s'appuie sur des moyens qu'il va réunir. Boutinet (2010) considère que le projet représente un agir à dominance téléologique (selon les catégories développées par Habermas, 1981) : l'acteur choisit un objectif et met en œuvre les moyens pour chercher à l'atteindre. Cependant, contrairement aux autres types d'agir téléologiques qui sont à détermination univoque (tels que le but, le choix, la décision ou le plan) le projet compose avec une « détermination floue » (Boutinet, 2010, p. 67). En effet, il n'est pas purement rationnel. Sinon il serait trop déterminé et ne laisserait pas suffisamment de flexibilité au sujet pour le développer.

2.1.2 Projet et entrepreneuriat

Projet et entrepreneuriat se trouvent étroitement associés depuis les années 2000 (Asquin et *al.*, 2011a et 2011b; Schmitt et Bayad, 2008; Bréchet et *al.*, 2009; Condor, 2002; Condor et Hachard, 2007; Emin et Schieb-Bienfait, 2007, 2013a, 2013 b; Schmitt, 2006). Paturel (2007) affirme ainsi : « Être entrepreneur, c'est prioritairement participer à des activités de projet régulièrement renouvelées et, donc, se projeter dans un avenir selon une vision stratégique donnée. » (Paturel, 2007, p. 37).

Si le projet fait figure d'un intérêt grandissant dans le champ c'est notamment, car il représente la possibilité de construire un cadre fédérant et dépassant les démarches précédentes (Asquin et *al.*, 2011a). En effet, historiquement la recherche s'est structurée autour de deux approches ou de deux interrogations (Filion, 1999) : « Qui est l'entrepreneur? » et « Que fait l'entrepreneur? ». Cependant, comme le souligne Schmitt (2006) ces deux questions impliquent une dissociation entre l'entrepreneur et ses décisions, soit une séparation entre l'interne (l'entrepreneur) et l'externe (son environnement). Or, les travaux sur les traits des entrepreneurs (l'interne) semblent peu concluants et les chercheurs n'ont pas réussi à identifier de caractéristiques qui les distingueraient (Filion, 1997b). C'est pourquoi il importait de changer le regard, afin de faire évoluer la recherche dans ce domaine et lui donner de nouvelles perspectives. C'est ce que l'approche par le projet favorise, en permettant d'aller au-delà de cette hypothèse de séparabilité. Aussi, l'émergence de ce courant reste jeune, mais les contributions ont rapidement été fécondes (Gartner, 1985, 1989; Bygrave et Hofer, 1991; Van de Ven, 1992; Bruyat, 1993; Bruyat, 1994; Fayolle, 1996; Hernandez, 1999; Bruyat et Julien, 2001). Le concept de PE peut revêtir des acceptions différentes en fonction des auteurs, cependant ceux-ci s'accordent sur certaines caractéristiques. Comme le présente la figure n° 3, les approches par le projet s'inscrivent dans les sciences de l'artificiel (Emin et Schieb-Bienfait, 2013) et mettent au centre du processus entrepreneurial la création de valeur (Asquin et *al.*, 2011b).

Figure n° 4 : Positionnement de l'approche par le projet dans le champ de l'entrepreneuriat



Source : d'après Emin et Schieb-Bienfait (2013), Avenier et Schmitt (2008), Schmitt (2016), Bréchet et Desreumaux (2005), Asquin et al. (2011b).

Je vais tâcher d'expliciter les implications de ces différentes dimensions. D'une part, étant ancrés dans les sciences de l'artificiel (Emin et Schieb-Bienfait, 2013) ces travaux cherchent à étudier conjointement l'entrepreneur et ses comportements en interaction avec son environnement (Avenier et Schmitt, 2008; Fayolle et Degeorge, 2012). Dans ce cadre, les actions de l'entrepreneur ne sont pas vues comme une réponse à son environnement, mais une création et une attribution de sens (Avenier et Schmitt, 2008). Avenier et Schmitt (2008) donnent cette définition de l'entrepreneuriat lorsqu'il est abordé du point de vue des sciences de l'artificiel :

> « La conception d'une situation évolutive, correspondant à l'adaptation récursive, chemin faisant, de moyens à des fins, dans un but entrepreneurial, c'est-à-dire dans un but de création ou de développement d'une nouvelle organisation ou d'un projet. » (Avenier et Schmitt, 2008, p. 14).

D'autre part, les auteurs s'inscrivant dans une approche processuelle proposent des cadres conceptuels s'appuyant sur l'idée que le comportement entrepreneurial est issu d'un processus de type interactionniste entre différents éléments issus de l'environnement ou de l'individu (Fayolle, 2002). Par exemple, Bygrave et Hofer (1991) donnent cette définition : « Le processus entrepreneurial implique toutes les fonctions, activités et actions associées à la perception des opportunités et la création d'organisations pour les réaliser »[45] (Bygrace et Hofer, 1991, p. 14).

Plus particulièrement, les chercheurs adoptant une approche par le projet mettent celui-ci au cœur du processus entrepreneurial, en le représentant comme un point de rencontre entre l'interne (l'entrepreneur) et l'externe (l'environnement). En effet, ces chercheurs se questionnent sur comment l'entrepreneur conçoit et structure son PE. Aussi, le domaine d'étude s'intéresse à « Comment [l'entrepreneur va] atteindre des buts en adaptant les premiers (l'interne) aux seconds (l'externe)? », ou « Comment l'entrepreneur envisage-t-il son PE? » (Schmitt, 2006, p. 5). Par conséquent, cela renvoie à étudier la façon dont l'entrepreneur organise sa pensée pour développer un « système d'actions entrepreneurial » (Filion, 1999).

Verstraete et Fayolle (2004) montrent que les auteurs s'inscrivant dans une approche processuelle axent leurs recherches autour de quatre paradigmes[46] qui peuvent se combiner (Verstraete et Fayolle, 2004). Ils distinguent le paradigme de l'opportunité, de la création d'une organisation, de l'innovation, et enfin celui de la création de valeur. L'approche par le projet s'inscrit dans ce dernier. Cependant, elle pourrait également représenter un cadre fédérateur en incluant les quatre : « Perçu comme un processus de création de valeur nouvelle, le PE, pourrait être un cadre permettant le tissage de liens

---

[45] Libre traduction de l'auteur du texte original : «The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organisations to pursue them»

[46] Définition de paradigme pour Verstraete et Fayolle (2004) : « un paradigme est une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs qui, au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme. Par construction théorique, on peut entendre : concept, modèle, théorie ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou d'une notion.» (Verstraete et Fayolle, 2004, p. 1).

entre les différents paradigmes, liens qui permettraient de promouvoir un paradigme unificateur. »[47] (Asquin et *al.*, 2011b, p. 5).

La plupart des auteurs abordant le PE modélisent le processus en liant trois dimensions : le porteur, le projet et son contexte. Plus spécifiquement il se concentre autour de la relation entre la création de valeur et les auteurs/acteurs en présence :

> « Le projet se définit par son objet, la finalité du processus étant questionnée dans ses deux dimensions : création de valeur pour qui? Création de valeur pour quoi? L'unité d'analyse projet permet aussi, lorsqu'on s'intéresse à sa genèse et à son évolution dans le temps, de tenir compte non pas uniquement du créateur, acteur unique (ou équipe), mais de tous les acteurs en présence, de leurs interactions, de leurs moments d'intervention et des différentes logiques d'action à l'œuvre » (Emin et Schieb-Bienfait, 2007, p. 148).

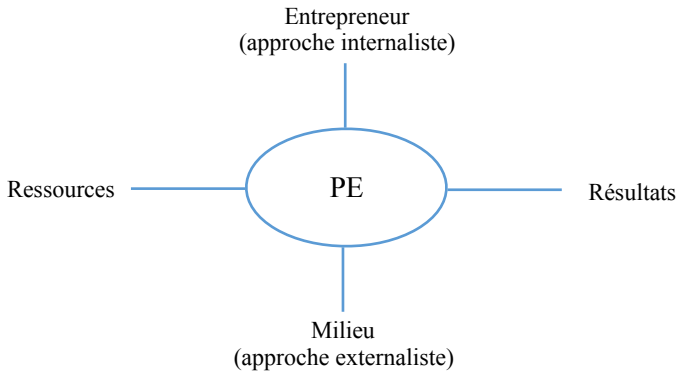
Schmitt (2006) et Bréchet et Desreumaux (2005) nous fournissent deux exemples de modélisation de ces différentes dimensions.

Schmitt (2006), qui définit le processus comme « un système d'activités qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels, informations) pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie dont le résultat attendu est un produit », met le projet en son cœur. En effet, il se situe en interaction entre l'entrepreneur et le milieu dans lequel il agit, ainsi qu'entre les ressources et le résultat, soit au centre du processus entrepreneurial.

---

[47] Traduction libre de l'auteur du texte original : Perceived as a novelty creation process, the entrepreneurial project could be a framework allowing the weaving of links between the different entrepreneurship paradigms, links that will help to promote a unifying paradigm. » (Asquin et al., 2011b, p.5).

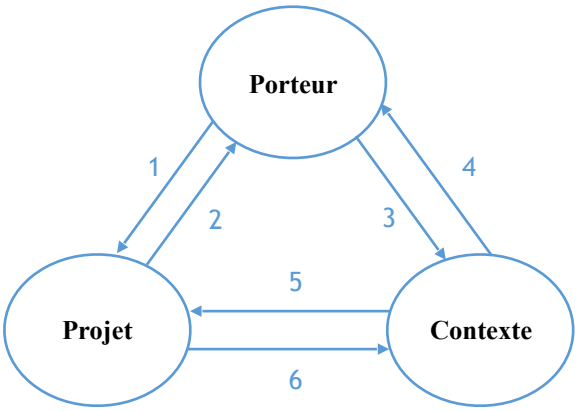
Figure n° 5 : Les différentes dimensions du PE selon Schmitt



Source : Schmitt (2006, p. 6)

Bréchet, Desreumaux et Lebas (2005, p. 12-13) développent également un modèle soulignant les liens entre le porteur, le PE et son contexte.

Figure n° 6 : Modélisation des logiques liant le porteur, le projet et le contexte



Source : Bréchet et al. (2005, p. 12).

Pour les auteurs, le projet et le porteur se trouvent indissociablement liés. Le projet « a toujours à voir avec une histoire personnelle, avec un itinéraire constitué, un passé à élucider pour penser un nouveau désiré » (Bréchet et *al.*, 2005, p. 12). Le porteur impulse le projet (1) qui à son tour (2) « contribue à une évolution des savoirs du porteur, de son point de vue et de ses intentions » (Bréchet et *al.,* 2005, p. 12).

Par ailleurs, Bréchet et *al.* (2005) soulignent également que « le porteur à travers l'élaboration de son projet modifie des relations et des savoirs et transforme ainsi le contexte » (Bréchet et *al.*, 2005, p. 13) (3), qui « façonne le porteur sur certaines dimensions qui le caractérisent » (Bréchet et *al.*, 2005, p. 13) (4). Enfin, le projet est toujours lié au contexte dans lequel il se développe. Il ne peut se réaliser que s'il se trouve considéré comme viable dans l'environnement au sein duquel il émerge (5); et le PE influence également le contexte en le faisant évoluer (6).

Dans le cadre de ce travail, je m'intéresse particulièrement à la relation entre le porteur et son projet, tout au long du processus entrepreneurial. Aussi, je vais présenter dans les sections suivantes la façon dont ces différentes dimensions se trouvent abordées par les approches par le projet en sciences sociales et en entrepreneuriat.

2.2 Les individus liés au projet

Derrière un projet se trouve toujours un ou des porteurs : il n'y a « pas de projet sans sujet » (Boutinet, 2010, p. 53) qui démontre sa capacité à pouvoir réaliser ses intentions. Aussi, je présente dans cette section les individus jouant un rôle dans le développement du projet.

2.2.1 Pas de projet sans auteur

Il importe de clarifier comment se définissent les porteurs du projet. D'une part, Boutinet (2010) souligne la distinction entre le ou les auteur(s) et ses acteurs. Les acteurs vont participer au déroulement du projet, mais leur rôle ne se trouve pas prédominant. Par contre, l'auteur représente celui qui le conçoit et le réalise : il en est le maître d'œuvre.

Tableau n° 3 : Différence entre l'auteur et l'acteur

Termes utilisés par Boutinet (2010)	Termes utilisés dans la thèse	Définitions
Auteurs	Porteur(s) du projet	Ils sont les individus qui expriment l'intention de réaliser le projet, de le concevoir et de le mettre en oeuvre. *« Les maîtres d'oeuvre, garants de leur projet à travers leur responsabilité engagée dans le double travail de conception et de réalisation qu'ils assument. » (Boutinet, 2010, p. 82)*
Acteurs	Parties prenantes	Participent à un moment ou un autre au déroulement du projet.

Source : D'après Boutinet (2010)

Aussi, il s'avère nécessaire d'identifier le ou les auteurs qui se cachent derrière un projet, car il existe un lien fort entre les deux (Boutinet, 1993, 2004, 2010). En effet, l'auteur en fonction de sa motivation ou de son intention définit le projet et détermine les buts poursuivis. Cependant, il ne s'agit pas d'une relation allant uniquement dans un sens. Projet et auteur(s) s'interinfluencent (Boutinet, 1993, 2004, 2010). Il y a également une dimension spatiale et temporelle dans la façon d'appréhender l'auteur : le projet implique la prise en compte de son parcours de vie. Il s'agit donc de contextualiser le projet par rapport à son auteur : « Projeter, c'est toujours greffer l'inédit, le nouveau désiré sur un itinéraire déjà constitué; d'où la nécessité de reconnaître cet itinéraire. » (Boutinet, 2006, p. 59).

La relation entre le porteur et le projet va cependant se desserrer lorsque l'œuvre sera terminée, évaluée et détachée de son ou ses initiateurs. Néanmoins, s'il y a autonomie, il n'y a jamais vraiment indépendance entre les deux. Car, pour Boutinet (2010) l'auteur reste toujours responsable de la façon dont le projet s'avère conçu et réalisé. On ne peut ainsi comprendre un projet sans en identifier l'auteur.

Le projet incarnant une anticipation opératoire, le sujet doit dans un premier temps verbaliser la volonté qui le sous-tend c'est-à-dire, quelle est son intention pour la réalisation d'un certain futur et dont le projet représente la matérialisation. Par la suite, l'anticipation se concrétise grâce au travail de conception du dessein que l'auteur

souhaite réaliser. Lorsqu'il verbalise son intention, l'auteur s'engage déjà sur la réalisation de ce futur. Par conséquent, on peut dire qu'anticipation et action se trouvent imbriquées (Boutinet, 2010).

Si le lien entre l'auteur et son projet se trouve fort, Boutinet (1993, 2004, 2010) souligne également le rôle que jouent les différents acteurs dans la conception et la réalisation de celui-ci. L'auteur encourage la prise en compte de leurs « statuts, logiques et justifications invoquées » (Boutinet, 2006, p. 106) ainsi que la façon dont ceux-ci peuvent évoluer au cours du projet. Le chercheur nous présente (tableau n° 4) une façon d'analyser les différentes parties prenantes en fonction du statut, notamment si elles sont internes ou externes au projet, et l'influence qu'elles peuvent avoir.

Tableau n° 4 : Statuts que peuvent prendre les acteurs

Types d'acteurs	**Attitude**		**Position**	
	Attestataire	**Contestataire**	**Interne au projet**	**Externe au projet**
Le ou les commanditaire(s) du projet	X		X	?
Membres du groupe en charge du projet	X		X	
Acteurs périphériques… - ressources - confrontants	 X ?	 X	 X X	 ? ?
Acteurs indifférents		X	?	X
Acteurs conflictuels		X	?	X
Assujettis	X	?	?	X

Source : adapté de Boutinet (2006, p. 106-107)

Ainsi, Boutinet (1993, 2006, 2010) nous incite à adopter une analyse multidimensionnelle dans notre approche du porteur, et à ne pas nous concentrer uniquement sur la personne qui en est à l'origine. Il s'agit d'identifier les acteurs jouant un rôle en interne, mais aussi en externe et qui vont soit faciliter soit contraindre le déroulé du projet.

Ces éléments vont se retrouver dans l'approche par le projet en entrepreneuriat. Aussi, je vais présenter dans la section suivante, les caractéristiques identifiées dans la littérature concernant les individus impliqués dans un PE.

2.2.2 Auteurs et acteurs du PE

En m'appuyant sur la littérature, j'observe que l'approche par le projet apporte deux dimensions principales à la façon d'aborder le porteur dans un contexte entrepreneurial. D'une part, elle implique de prendre en compte la singularité de l'auteur, ici du ou des entrepreneurs, et donc d'inscrire le projet au sein de son/leurs parcours.

D'autre part, j'ai montré que cette approche représente une opportunité d'embrasser les dimensions collectives du projet et donc ici du PE. Afin de conceptualiser ces deux dimensions, j'ai cherché dans la littérature en entrepreneuriat les auteurs qui apportent des éléments sur ces différents aspects.

Prendre en compte la singularité de l'auteur ou porteur du projet

Au démarrage de tout PE, on trouve un porteur « (…) ayant une histoire et des projets qui agit dans un environnement spécifique » (Bruyat, 1994, p. 91). Il représente donc un auteur « singulier » (Bréchet et Desreumaux, 2004, p. 30) avec son identité propre, et doté lui-même de projets individuels. Aussi, l'entrepreneur agit en fonction de son histoire et de son parcours personnel ainsi que de son environnement :

> « [l'entrepreneur] disposant d'une intelligence stratégique et d'un style cognitif, appréhendera sa situation au travers de filtres, constitués par son système de valeurs et son réseau relationnel, qui se sont constitués au fil du temps et qui sont largement influencés par l'environnement. » (Fayolle, 2012, p. 205).

Afin d'appréhender la singularité du porteur du PE, je propose d'utiliser deux concepts :

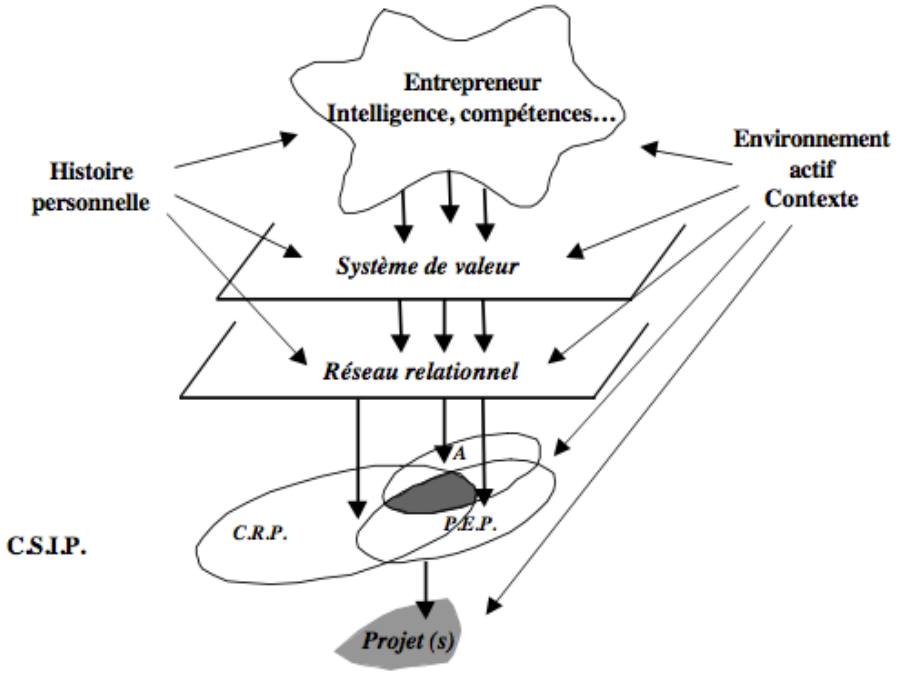
- la notion de Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP) développée par Bruyat (1993, Bruyat et Julien, 2001) et qui permet d'identifier la façon dont les

filtres influencent la perception des individus et par conséquent la « matrice des décisions/actions » (Bruyat, 1993, p. 243) de l'entrepreneur;

- le processus efffectual de Sarasvathy (2001), qui montre l'importance de la singularité du porteur dans le processus entrepreneurial.

La CSIP correspond aux représentations de l'entrepreneur de trois dimensions : ses aspirations, ses compétences ainsi que les possibilités de l'environnement.

Figure n° 7 : La CSIP comme le fruit d'une histoire et d'un contexte



C.R.P : compétences et ressources perçues

A : Aspirations

P.E.P : Possibilités de l'environnement perçues

Source : Bruyat (1993, p. 243).

Ses représentations se trouvent influencées par l'histoire de l'individu et ses connaissances antérieures (Bruyat, 1993, p. 241). Elles concernent aussi bien le présent que l'avenir. L'individu perçoit ainsi des possibilités et des opportunités disponibles dans son environnement (P.E.P.), qui dépendent notamment de son système de valeur, de son réseau relationnel, etc.

Il porte également des aspirations (A), correspondant à « des objectifs idéaux qui se jouent à long terme et ne sont pas vraiment faits pour être atteints » (Michel, 1989, p. 40). Celles-ci renvoient par exemple à la réussite sociale, au désir d'accomplissement de soi, à la volonté de laisser une marque dans l'histoire… Elles ne sont pas mesurables, et si elles demeurent, elles peuvent se transformer en buts et objectifs. Comme je le montrerai lors de la section suivante, cet aspect peut se rapprocher de la définition du projet de vie (Boutinet, 1993, 1998).

Tout au long du processus de création d'activité, l'entrepreneur mobilise des compétences et ressources (C.R.P) qu'il a constituées au cours de son histoire personnelle. Au vu de la diversité du phénomène entrepreneurial, les compétences et ressources se trouvent différentes en fonction des projets. Cependant, Bruyat (1993) identifie des compétences distinctives et des ressources importantes pour un créateur d'entreprise : aptitudes dans le secteur dans lequel il se lance, savoir-faire professionnel et technique, savoir-faire de gestion et de direction, les ressources financières, les moyens logistiques et techniques à disposition par l'ancien employeur ou possédés par le créateur; les brevets, le réseau relationnel. Le chercheur (Bruyat, 1993) souligne également que les travaux[48] ont montré l'importance du réseau dans la création d'activité. Il lui permet d'accéder à certaines ressources financières, trouver des partenaires ou ses premiers clients, obtenir des conseils ou identifier les compétences qui lui manquent. Mais, il peut aussi avoir un impact sur la définition de son projet : « ce réseau relationnel est susceptible de modeler les buts du créateur en lui procurant des exemples de rôle. De ce fait, il fait office de filtre structurant le système d'information et

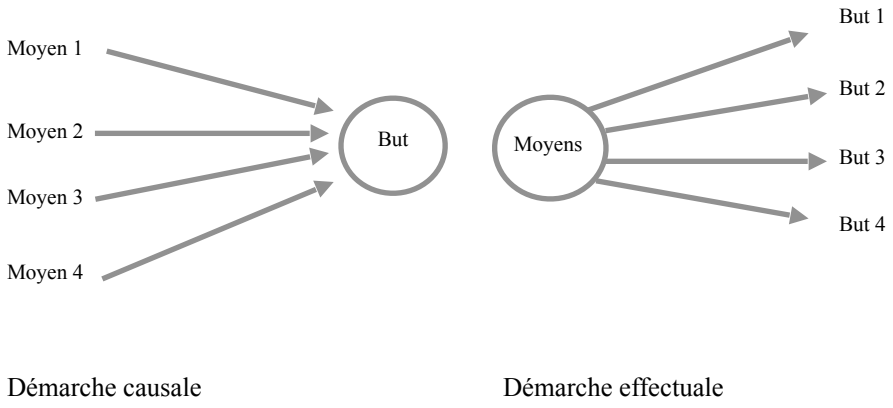
[48] Aldrich et Zimmer (1985), Aldrich, Rosen et Woodward (1987); Dublin et Aldrich (1991); Butler et Hansen (1991).

de finalisation du créateur. » (Bruyat, 1993, p. 206). L'entrepreneur est ainsi contraint par la CSIP, mais il peut également la faire évoluer (par exemple en suivant des formations).

Bruyat (1993) précise également que l'entrepreneur possède des buts et objectifs, qui peuvent s'identifier dans son discours. Le projet représente un but intermédiaire : donc sans projet, pas de but possible; et les buts vont s'avérer nécessaires à la réalisation du projet. Les buts des entrepreneurs peuvent être économiques ou non économiques (Mérigots et Labourdette, 1980). Il est possible également qu'ils soient parfois « flous, contradictoires et évolutifs » (Bruyat, 1993, p. 248).

Sarasvathy (2001), qui s'inscrit dans le paradigme des sciences de l'artificiel (Sarasvathy, 2003), souligne également l'importance de prendre en compte le profil de l'entrepreneur. En effet, les entrepreneurs ne possèdent pas de caractéristiques spécifiques, mais ils ont une façon différente de trouver des solutions aux problèmes. Selon le premier des cinq principes de l'effectuation énoncés par la chercheuse (« un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » (Silberzhan, 2016, p. 4), les entrepreneurs ne partent pas d'un objectif à atteindre (démarche causale), mais à l'inverse, ils s'appuient sur les ressources qu'ils ont de disponible pour déterminer les objectifs (démarche effectuale).

Figure n° 8 : Démarche causale versus démarche effectuale



Source : d'après Sarasvathy (2001)

Ces moyens ou ressources se trouvent liés à l'entrepreneur lui-même : « Les entrepreneurs démarrent avec trois catégories de "moyens" : ils savent qui ils sont, ce qu'ils savent et qui ils connaissent (…). »[49] (Sarasvathy, 2001, p. 250).

Aussi, la chercheuse souligne l'importance, lorsqu'on analyse un PE, de comprendre le point de vue de l'entrepreneur. En effet, la façon dont celui-ci conçoit l'entreprise dépend de sa personnalité (qui il est), de son expertise (ce qu'il sait) et de son réseau (qui il connaît). L'entreprise s'avère donc intrinsèquement liée à l'entrepreneur et notamment à ses aspirations. Ce qui conduit à aborder la relation entre le porteur et son entreprise de façon différente à celle habituellement mise en avant dans le champ :

> « En d'autres termes, nous devons développer des questions qui mettent l'emphase sur la façon dont l'entreprise sert d'instrument dans la boite à outils de l'entrepreneur, plutôt que de l'inscrire toujours au service de la survie de la firme. » (Sarastathy, 2004, p. 713).

Bruyat (1993) et Sarasvathy (2001, 2004) mettent en avant le besoin de prendre en compte la singularité de l'auteur du PE et nous donnent des éléments pour

[49] Traduction libre de l'auteur du texte original : « Entrepreneurs begin with three categories of "means": they know who they are, what they know, and whom they know (…) » (Sarasvathy, 2001, p. 250).

l'appréhender. Ils considèrent que le projet est façonné par la singularité de l'entrepreneur. Cependant leur approche semble diverger. Pour Bruyat (1993), l'entrepreneur a des buts et il va s'appuyer sur ses compétences, ses ressources pour les atteindre. Il semble donc être dans une approche causale. Par contre, Sarasvathy (2001, 2004) se positionne dans une approche effectuale puisque les buts de l'entrepreneur se trouvent entièrement déterminés par ses moyens.

Passer d'une appréhension individuelle à une approche collective du processus entrepreneurial

Dans le cadre du PE, Boutinet et Raveleau (2011) mettent en avant le caractère pluriel de celui-ci. En effet, il se mène avec une multitude d'acteurs et de parties prenantes.

Un auteur/porteur qui peut être multiple et multiforme

Le porteur s'incarne aussi bien dans un individu, qu'une équipe entrepreneuriale. Il peut se traduire par (Boutinet et Raveleau, 2011) :

- un individu
- un couple composé de deux personnes en coopération : il s'agit alors d'étudier la relation de ce couple (connivence, complémentarité, opposition…)
- Un collectif de plusieurs personnes étroitement associées : on parle alors de collectif entrepreneurial, et les questions à se poser le concernant sont : est-ce un groupe très homogène? Ou au contraire très contrasté? Existe-t-il un leader plus ou moins officialisé?

Lindgren et Packendorff (2003, 2006, 2009, 2011) apportent un éclairage sur la façon d'aborder le porteur du projet. Elles considèrent l'entrepreneuriat comme un processus d'organisation temporaire, impulsé par des « individus entreprenants ». En effet, ces chercheuses proposent de ne pas définir les individus comme étant des entrepreneurs par nature, mais plutôt en fonction du contexte des actes entrepreneuriaux — ou des projets

— qu'ils réalisent : « En d'autres mots, les actes sont "entrepreneuriaux" en raison de leur nouveauté par rapport à un contexte social, et non pas parce qu'ils sont réalisés par des individus partageant certains traits psychologiques (Shapero and Sokol, 1982; Gartner, 1989). »[50] (Lindgren et Packendorff, 2003, p. 86).

Dans ce cadre, les entrepreneurs se trouvent être des individus très variés : des gestionnaires, des politiciens créatifs, ou des créateurs d'entreprises, etc. Ces individus ne sont pas considérés comme entrepreneur toute leur vie, mais seulement au moment de l'acte entrepreneurial ou du projet, par nature temporaire. Un individu peut réaliser plusieurs actes entrepreneuriaux successivement, mais aussi en même temps. De plus, l'acte se trouve considéré comme entrepreneurial en fonction du contexte : il doit apporter quelque chose de nouveau. Par conséquent, le même acte peut s'avérer entrepreneurial dans un contexte, mais pas dans un autre. Par ailleurs, Lingren et Packendorff (2003) soulignent le besoin de remettre en question le fait de faire référence à un individu/entrepreneur unique, car les organisations se créent souvent sous l'impulsion d'une équipe ou d'un réseau d'individus.

Les rôles de l'auteur/porteur du PE

Les travaux issus de ce courant identifient plusieurs rôles à l'entrepreneur. Le processus entrepreneurial revêtant un caractère social, il se trouve lié à la capacité de conception de l'entrepreneur, mais aussi à sa capacité de traduction (Schmitt et Bayad, 2008). L'auteur du PE est un concepteur, car il « imagine quelques dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée » (Simon, 1991, p. 201). Cependant, le projet étant de nature collective, ce travail se réalise plus souvent au travers d'une co-conception avec les acteurs impliqués, qu'une conception individuelle. Schmitt et Bayad (2008) expliquent que « cette personne [l'entrepreneur] doit être envisagée comme un

[50] Traduction libre de l'auteur de la version originale : « In other words, acts are 'entrepreneurial' because of their novelties in relation to a social context, not because they are performed by individuals sharing certain psychological traits (Shapero and Sokol, 1982; Gartner, 1989). » (Lindgren et Packendorff, 2003, p.86).

acteur de la cohérence entre la structure du PE et la vision de ce projet. Ainsi donc, le rôle de cette personne est multiple. En effet, elle doit favoriser l'émergence d'un langage "PE"; le développement et enrichissement de ce langage; et sa diffusion. » (Schmitt et Bayad, 2008, p. 150).

L'entrepreneur joue également le rôle de traducteur, qui co-construit le langage du PE. Il s'avère d'autant plus crucial, que très souvent les différentes parties prenantes ne parlent pas le même langage alors qu'il doit construire une représentation qui soit partageable par tous. Aussi, le but de la traduction selon Callon et Latour (1991) est de permettre à des parties prenantes, qui n'ont pas les mêmes logiques, de se comprendre et de collaborer. Il s'agit également de traduire la vision auprès de celles-ci afin qu'elles s'impliquent. Dans ce cadre, le projet ressort comme « un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur d'une vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration. » (Schmitt et Bayad, 2008, p 149).

Lors de ces activités de conception et de traduction, les connaissances de l'entrepreneur jouent un rôle important. En effet, le projet permet de développer des démarches de production de connaissances, et l'entrepreneur doit être capable de collecter les informations nécessaires à son projet et leur donner du sens afin de le concevoir. De sa capacité à mobiliser ses connaissances, va dépendre aussi le langage commun qu'il va créer.

Emin et Schieb-Bienfait (2013b) utilisent la notion de « marginal sécant » pour comprendre le rôle des « individus entreprenants ». Cette notion se trouve issue des travaux de Crozier et Friedberg (1977; Friedberg, 1993). Ces chercheurs mettent en avant que les sources de pouvoir au sein d'une organisation résultent de différents types de sources d'incertitudes. Parmi celles-ci se trouvent les relations entre l'organisation et son environnement : toute organisation est dépendante des ressources auxquelles elle peut accéder et des possibilités pour vendre ses produits. Par conséquent, les individus et les groupes qui, de par leurs relations, ou leurs appartenances multiples se trouvent

capables de maîtriser cette zone d'incertitude, possèdent une forme de pouvoir. « C'est le pouvoir dit du "marginal sécant", c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 86). Dans le cadre de leur étude sur la confédération paysanne, Emin et Schieb-Bienfait (2013b) font référence à l'individu entreprenant, en tant que « marginal sécant », qui joue l'intermédiaire et l'interprète entre ces différents univers. Grâce à cela, il représente un « porteur de relations », qui anime des réseaux formels et informels variés. On retrouve donc le rôle de traducteur évoqué précédemment. Emin et Schieb-Bienfait (2013b) soulignent également que cet acteur s'apparente à la figure du « porteur de savoir », qui se rapproche de celle de l'expert de Crozier et Friedberg (1977) : « L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 84).

Au-delà du porteur, l'importance des acteurs ou parties prenantes dans le processus

Les chercheurs s'intéressant au PE mettent en avant la possibilité d'aborder, grâce à cette approche, l'entreprise comme un projet collectif. Bréchet et *al.* (2009) insistent sur le caractère à la fois profondément individuel et collectif du phénomène entrepreneurial : tout projet, même individuel, doit s'appuyer sur un collectif. Boutinet et Raveleau (2011) soulignent également cette caractéristique : « le PE refuse l'isolement du chef (Luc, 2010), car il ne se mène pas seul, mais dans le partage avec une diversité d'acteurs (Danjou, 2004; Filion et Ananou, 2010) » (Boutinet et Raveleau, 2011, p. 21). Aussi, au-delà de l'auteur du projet, il existe de nombreuses parties prenantes, ayant un rôle important dans la construction et le déroulement du phénomène entrepreneurial.

> « L'émergence même du projet en tant qu'intention privée de faire quelque chose, énergie de changement qui devient projet se formant et se transformant dans la sphère publique, se fonde sur la mobilisation de ressources, de réseaux d'acteurs. » (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011a, p. 42).

Le projet pousse à porter attention à l'action collective dans la conception du projet. Il va ainsi permettre d'étudier le rôle des différents auteurs et acteurs, leurs interactions dans le temps, tout en prenant en compte l'environnement dans lequel le projet s'insère. Ces acteurs peuvent appartenir à des réseaux multiples, des organisations différentes, avoir des degrés d'implication évoluant dans le temps.

Par exemple, Fonrouge (2002) s'appuie sur le PE pour se questionner sur la façon dont la volonté d'un individu peut animer une action collective, ou comment une stratégie individuelle se transforme en stratégies collectives. Emin et Schieb-Bienfait (2013b) mobilisent également cette approche pour aborder l'action collective entrepreneuriale. Elles étudient la façon dont une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) naît suite aux actions d'une Confédération paysanne de coordination de revitalisation d'un territoire. Cette organisation a pour objet de développer une offre agricole et agroalimentaire de qualité et de proximité au travers de différents projets. Chacun d'entre eux repose sur des groupes de travail informels, aux frontières évolutives, et constitués par des personnes issues d'univers différents et disposant d'expertises variées. Cependant, si les acteurs se trouvent fluctuants, ils ont en commun un cogérant, qui coordonne les actes entrepreneuriaux (Emin et Schieb-Bienfait, 2013b, p. 29).

Les recherches de Sarasvathy (2001, 2004) peuvent également apporter un éclairage sur le besoin de prendre en compte les différentes parties prenantes dans le déroulement du PE. En effet, parmi les principes énoncés par la chercheuse, la notion de « patchwork fou » implique la nécessité de l'entrepreneur de s'associer : « Ce principe de patchwork fou illustre la nature profondément sociale de la démarche entrepreneuriale, rarement

mise en avant dans la littérature ou l'enseignement, qui se focalisent plutôt sur les aspects cognitifs. » (Silberzhan, 2016, p. 7).

Dans ce cadre, l'ensemble du processus entrepreneurial dépend de la capacité du porteur du projet à s'entourer : chaque personne qui va appuyer le projet apporte également de nouvelles ressources. On a donc un phénomène de « boule de neige », où le projet grossit en fonction des individus qui s'y intéressent. Ces appuis peuvent décider de rejoindre le PE de l'intérieur (devenir un collaborateur, rejoindre le conseil d'administration, etc.) ou rester à l'extérieur et faire partie des parties prenantes favorables au projet.

Si les auteurs (Boutinet et Raveleau, 2011; Bréchet et *al.,* 2009; Fonrouge, 2002; Lindgren et Packendorff, 2003) s'accordent pour mettre en avant la nature collective du PE, j'ai identifié peu d'éléments afin de caractériser les acteurs impliqués. Aussi, j'ai puisé dans la littérature sur les parties prenantes afin d'avoir des éléments de définition. J'ai identifié qu'une façon d'aborder les parties prenantes impliquées dans le PE est de s'interroger sur lesquelles bénéficie de la création de valeur de celui-ci.

Traditionnellement, la valeur est liée à la valeur financière, et donc à la création de valeur pour les actionnaires. Cependant, Paturel (2011) souligne qu'ils ne représentent pas les bénéficiaires uniques de la création de valeur. Ainsi, la notion de valeur partenariale (Verstraete, 2002) apporte une alternative à la valeur actionnariale en proposant une conception moins restrictive des différentes parties prenantes, puisque la valeur s'adresse à l'ensemble des partenaires. Dans ce cadre, la valeur se trouve relative à la partie prenante à laquelle l'entrepreneur et son organisation apportent satisfaction. Bréchet (1996) propose également une approche élargie des bénéficiaires de la valeur, en soulignant qu'elle peut se traduire par des dimensions marchandes, mais aussi non marchandes : « Si l'on synthétise le propos, la création de valeur apparaît destinée à permettre d'assurer les transactions avec les principaux types d'acteurs directement impliqués dans la vie de l'entreprise (…). » (Bréchet, 1996, p. 104).

Tableau n° 5 : Les parties prenantes identifiées dans la littérature

• Les actionnaires
• Les salariés
• Les clients
• Les fournisseurs
• Les collectivités territoriales
• La société

Sources : Dallaire

Parmi les parties prenantes concernées, je peux citer les fournisseurs, les salariés, les clients, mais aussi les collectivités territoriales qui bénéficient d'une vie économique plus dynamique grâce à l'activité entrepreneuriale, ou la société en général (Bréchet, 1996; Paturel, 2011).

La prise en compte de la création de valeur pour le collectif ou la société s'est réalisée notamment sous l'influence des travaux sur l'économie et l'entrepreneuriat social. Emin et Schieb-Bienfait (2007) lorsqu'elles étudient la valeur au sein de l'économie sociale et solidaire, soulignent que l'on peut distinguer plusieurs cibles de la valeur pour les projets :

- Les projets, ayant pour but l'intérêt privé, et qui servent un intérêt individuel. Dans ce cadre, il s'agit d'entreprises proches de l'entrepreneuriat capitaliste.

- Les projets d'intérêt collectif : ce type de projet peut soit être tourné vers l'intérêt de ses membres (par exemple dans le cas d'un OBNL visant le bien-être de ses adhérents), vers l'intérêt d'une communauté (territoriale, groupe socioprofessionnel, etc.), ou vers « tous » (il s'agit d'organisation n'ayant pas de public défini, par exemple des entreprises solidaires qui exercent leur activité sur le marché).

- Les projets d'intérêt général, et visant le bien de tous et qui s'apparente à une organisation nationalisée.

Fortement mis en avant, les acteurs ou parties prenantes restent cependant un concept peu approfondi dans le cadre de l'approche par le projet. Rares sont les chercheurs adoptant cette optique qui ont étudié comment ces éléments se traduisent dans le cadre du processus entrepreneurial. Je peux cependant citer Emin et Schieb-Bienfait (2013), qui s'intéressent aux ressorts de l'action collective dans leur étude d'une Confédération paysanne. Elles analysent aussi bien les formes d'organisations formalisées que plus floues. Il s'agit ainsi de comprendre la façon dont le travail de co-conception se réalise de façon partagée et à ces différents niveaux. Elles étudient également la construction d'un langage commun aussi bien au sein des différents groupes de travail, qu'avec les acteurs externes (acteurs institutionnels du monde agricole, acteur d'accompagnement à la création, etc.). Cette analyse s'appuie ainsi sur la compréhension des différentes dimensions (politique, économique, juridique, sociale, économique) et des interactions sociales. Ces chercheuses nous donnent un exemple de la façon dont l'approche par le projet se révèle comme étant une piste riche pour appréhender le rôle des parties prenantes dans le cadre du processus entrepreneurial, mais qui reste à approfondir.

Pour conclure cette section, le PE donne l'occasion d'envisager l'entrepreneuriat en prenant en compte la singularité de l'auteur et l'interaction entre celui-ci et le projet. Les approches de Bruyat (1993) et Sarasvathy (2001, 2004) donnent des éléments de compréhension dans la façon d'aborder l'auteur. Cependant je note une divergence dans le fait que le premier semble davantage dans une logique causale (l'entrepreneur a des buts à atteindre et il s'appuie sur ses moyens pour le faire), alors que la seconde développe une approche effectuale de l'entrepreneuriat (les buts des entrepreneurs découlent des moyens qu'ils ont à disposition).

L'approche par le projet de l'entrepreneuriat permet également d'avoir une approche multidimensionnelle, en intégrant les différentes parties prenantes, ce que les recherches

dans ce domaine ont du mal à accomplir (Asquin, Condor et Schmitt, 2011). Or, l'entrepreneur n'agit pas dans un vide social et il s'avère important de prendre en compte la nature relationnelle du processus entrepreneurial et la façon dont ces interactions se développent lors du processus (La Ville, 2001), ce que l'approche par le projet favorise : « Cette perspective nous mène à comprendre que bien que les individus soient la base des collectifs, ces collectifs s'avèrent plus complexes que les individus qui les produisent. »[51] (Asquin et *al.*, 2011b, p. 3).

Cependant, peu de recherches étudient la relation entre le porteur et son projet en prenant en compte sa singularité. De plus, si les travaux mettent en avant l'importance d'étudier le PE de façon collective, je remarque que rares sont les chercheurs qui explicitent quels sont les parties prenantes et le rôle qu'elles jouent dans le processus entrepreneurial.

Tableau n° 6 : Éléments clés concernant les individus liés au projet

	Se traduit par :	**Éléments clés :**	**Rôles :**
Auteur ou porteur du projet	• 1 individus • 1 couple de 2 personnes en coopération • 1 collectif de plusieurs personnes associées	Besoin de prendre en compte sa singularité, de situer le projet dans le parcours de vie du porteur Concepts mobilisés : • CSIP (Bruyat, 1993) • Processus effectual (Sarasvathy, 2001, 2004) • Individu entreprenant (Lingren et Packendorff, 2003)	Exprime l'intention de réaliser le projet Rôle de conception Rôle de mise en oeuvre du projet Rôle de traducteur (Callon et Latour, 1991) Concepts mobilisés : • Marginal sécant (Crozier et Friedberg, 1977) • Porteur de savoir (Emin et Schieb-Bienfait, 2013b)

[51] Libre traduction de l'auteur du texte original : « This perspective leads us to understand that although individuals are the basis of collectives, these collectives prove to be more complex than the individuals who produced them. » (Asquin et *al.*, p. 3).

Acteurs ou parties prenantes	• Les actionnaires • Les salariés • Les clients • Les fournisseurs • Les collectivités territoriales • La société	Besoin de prendre en compte les interactions des parties prenantes dans le temps, en fonction de l'environnement dans lequel elles s'insèrent. Question du lien entre le ou les porteur(s) et les parties parties prenantes (comment il(s) les mobilisent) Concepts mobilisés : • Processus effectual (Sarasvathy, 2001, 2004) • Individu entreprenant (Lingren et Packendorff, 2003)	Participent à un moment ou à un autre au déroulement du projet. Rôle de co-conception du projet; Construction d'un langage commun
	Apports de la littérature sur le PE : - Permet de prendre en compte le lien entre le porteur et le projet, en l'inscrivant dans son histoire, son parcours de vie (singularité) - Permet d'appréhender le processus entrepreneurial de façon collective **Limites de la littérature sur le PE :** - Peu de recherches empiriques qui opérationnalisent les concepts (aussi bien pour le porteur que les parties prenantes); - La littérature développe insuffisamment qui sont les parties prenantes et leur rôle dans le processus entrepreneurial avec une approche par le projet;		

Source : Dallaire

2.3 Les projets

Après m'être penchée sur les individus liés au projet, je m'intéresse à la nature de celui-ci et ses différentes formes en sciences sociales (2.3.1) et en entrepreneuriat (2.3.2).

2.3.1 Types de projets

Comme le souligne Boutinet (2006), le concept de projet est relativement flou. Il se compose cependant de quelques caractéristiques principales. D'une part, le projet se doit de comporter une forme d'exemplarité : il sort de l'ordinaire et du quotidien (Boutinet, 2006). Il est mobilisé pour réaliser et faire advenir un futur désiré (Bréchet, Desreumeaux, 2004). Ensuite, il se doit d'être réalisable et opérationnel. Aussi, si l'objectif est d'atteindre un « inédit idéalisé » (Boutinet, 2006, p. 34) le projet se trouve concret, et doit pouvoir s'expliciter. Le projet revêt donc une double dimension : à la fois abstraite et concrète. Il s'incarne dans un projet immatériel avec le projet-

conception et dans un projet matériel avec le projet-réalisation. Il s'inscrit dans la tête de son auteur, mais il doit aussi être partagé et opérationnalisé.

Il existe une grande variété de projets. Mais il est possible de les caractériser selon une double opposition (Boutinet, 2016) : a) opposition entre les projets techniques versus les projets existentiels; et b) entre les projets individuels ou collectifs.

Les projets techniques se traduisent par des délais, une délimitation claire dans le temps et un objectif précis. Ils se traduisent par la création d'un objet à concevoir, une volonté d'opérationnalité ou d'efficience dans une organisation. Le produit du projet, une fois réalisé, sera indépendant de son auteur (Bréchet et Desreumaux, 2006). Les projets existentiels s'apparentent à des projets interminables, toujours à reprendre afin d'atteindre les objectifs fixés. Bréchet et Desreumaux (2004) en donnent cette définition : « Les projets existentiels expriment qu'un individu ou un collectif se donne pour lui-même des perspectives d'action en lien avec une recherche de sens et de légitimité à ses actes. » (Bréchet et Desreumaux, 2004, p. 7).

La seconde opposition concerne les acteurs et différencie les projets collectifs, des projets individuels. Les projets individuels concernent par exemple le projet de vie. L'individu arrive avec son histoire personnelle, son intention. Alors que les projets collectifs renvoient aux orientations que se donnent les organisations. L'un n'empêche cependant pas l'autre : il importe de reconnaître le rôle des individus dans le collectif, et l'influence des acteurs collectifs dans les projets individuels (Boutinet, 1998).

Tableau n° 7 : Les différents types de projets

	Existentiel	**Technique**
Individuel	Projet de vie Projet sociétal	Projet d'objet
Collectif	Projet entrepreneurial (PE) Projet d'action Projet d'entreprise Projet sociétal	Projet d'objet Projet d'événement Projet de service Gestion de projet

Source : Boutinet (1998, 2010, 2014, 2016); Bréchet et Desreumaux (2005, 2004).

Il est possible, en s'appuyant sur les axes individuels/collectifs et projets existentiels/ techniques, de caractériser les différents types de projets (tableau n° 7) :

- **Le projet de vie :** projet que l'individu se donne pour atteindre un futur désiré.

- **Le projet d'objet :** il se trouve entre les projets individuels et collectifs. Il peut s'agir de créer un objet qui n'existe pas (une œuvre d'art ou une innovation technologique), ou de rénover un objet devenu obsolète ou détérioré (la réhabilitation d'un monument). S'intègrent aussi dans cette catégorie les objets existants, mais momentanément hors de l'atteinte de l'auteur : le projet a alors pour ambition d'y accéder (le projet Apollo pour la conquête de la lune, un projet de vacances).

- **Le projet d'événement :** il se doit d'être inédit, voire exceptionnel, mais éphémère (Boutinet, 2010). Par conséquent, il se définit dans le temps. Il se traduit par un projet de commémoration (de mémoire) lorsqu'il cherche à célébrer le passé ou à réactualiser un fait du passé devenu significatif. Il peut également être de célébration, et devient alors une rencontre sociale inédite et susceptible d'être ritualisée (Boutinet, 2010).

- **Le projet d'action :** il a pour ambition de perfectionner une action dans un domaine. Par exemple : les projets d'actions liés à l'éducation, à la pédagogie, à l'action sociale, à la gestion des affaires de la cité, etc. (Boutinet, 2010).

- **Les projets organisationnels** ont pour point commun de devoir gérer des collectifs qui cherchent à se donner des perspectives communes.

  ➡ *Le projet d'entreprise ou d'établissement :* il s'agit du travail sur la vision, la mission, les valeurs et qui doit permettre selon Boutinet (2010), de justifier l'existence de l'organisation.

- ➡ *Le projet de service :* il s'adresse aux établissements à but non lucratif qui cherchent grâce à cette action, à lutter contre la bureaucratisation. Il encourage à repenser le sens des actions de l'organisation et à travailler sur son identité.

- ➡ *La gestion de projet :* il renvoie au projet auquel Boltanski et Chiapello (1999) font référence. Il fait référence à une activité non récurrente (en opposition avec les opérations récurrentes), regroupant de nombreuses tâches et qui sont de natures différentes. Il se trouve contraint en termes de coûts, de délais et des ressources. Il va devoir coordonner des ressources humaines et matérielles et pour cela s'appuyer sur des méthodes.

- **Le projet entrepreneurial (PE) :** Plusieurs auteurs mettent en avant la nature collective du PE (Bréchet et *al*., 2009; Fonrouge, 2002; Lindgren et Packendorff, 2003), ce qui tend à l'inscrire dans les projets collectifs. Il représente une action processuelle interminable et sans cesse à reprendre de création de valeur (Boutinet et Raveleau, 2011). Aussi, je tends à le positionner du côté des projets existentiels. Cependant, les auteurs ne sont pas explicites à ce sujet[52].

- **Le projet de société ou sociétal :** il est de nature sociopolitique et renvoie aux valeurs, finalités qui donnent sens à une société et à un avenir souhaité : « le projet sociétal traduit l'orientation qu'une société en mutation entend se donner » (Bréchet et Desreumaux, 2004, p. 5). Ce type de projet s'entend du global au local : il se développe au sommet de l'État ou concerne un secteur, une collectivité territoriale, un établissement. Pour Bréchet et Desreumaux (2004) la crise des années 1970, a remis en question cette approche du projet sociétal et a conduit à renvoyer vers des projets plus restreints et porteurs de microréalisations locales (Bréchet et Desreumaux, 2004, p. 5). Ainsi entre 1970 et les années 2000, le projet a transité vers le pôle indi-

52 J'ai cependant eu un échange courriel avec M. Boutinet, datant du 21 juin 2019, qui va également dans ce sens : « ce projet entrepreneurial vise à développer une activité autour d'un objet à créer, d'une construction à mener, d'un collectif à animer centré sur tel ou tel objectif. Ce projet a donc effectivement une dimension existentielle forte, centré davantage sur le processus que sur le but, sans toutefois que ce dernier soit délaissé ; mais c'est un but sans cesse évolutif, sans cesse à reprendre, à redéfinir. »

vidualisé. De plus, comme le souligne Blanc (2015) il importe d'élargir ces conceptions aux nouveaux mouvements économiques dont l'objectif est d'avoir un impact grâce à une action locale. Aussi, je considère, d'après les informations issues de la littérature, que ce type de projet comprend une dimension individuelle et collective. Cependant, je n'ai pas trouvé de recherche abordant le projet sociétal au niveau individuel.

La multiplication des différents types de projets montre combien la notion connaît une hausse marquante de sa popularité depuis les années 1960. Le projet semble s'imposer comme un incontournable dans nos sociétés (Boutinet, 2010, 2014, 2016) et représenter une réponse pertinente aux évolutions culturelles auxquelles les individus et les organisations doivent faire face. Boutinet (2010) souligne cependant le caractère éphémère des entreprises projetées. Ce type de culture s'inscrit dans le transitoire, le non durable. Les projets se trouvent soumis à une obsolescence rapide. Par conséquent la projection tend à se raccourcir. Les individus vont se retrouver à chercher à aménager le temps présent pour réaliser le projet, plutôt que d'anticiper une autre forme de devenir possible (Boutinet, 1993).

Dans le cadre de ce travail, je m'intéresse particulièrement à la façon dont le projet de vie de l'entrepreneur interagit avec le PE. Aussi, je vais approfondir dans les sections suivantes ces deux types de projets.

2.3.2 Le projet entrepreneurial

L'approche par le projet semble faire profondément partie de notre société et c'est naturellement qu'elle a « contaminé » le champ de l'entrepreneuriat (Asquin et *al.*, 2011a; Paturel, 2007; Emin et Schieb-Bienfait, 2007, 2013a, 2013b).

Le PE se caractérise par une action processuelle interminable de création de valeur, sans cesse à réorienter et à reprendre (Fayolle, 2005, 2012). Il appartient aux projets qui ne comportent pas de fin (Boutinet, 2010 ; Boutinet et Raveleau, 2011) et se différencie en

cela du management par projet qui lui, dispose d'une durée limitée. Contrairement aux projets organisationnels, il s'inscrit davantage dans une logique de questionnement que de résultats (Boutinet et Raveleau, 2011). Il reste cependant une activité projective (Asquin et *al.*, 2011b), mais en perpétuel mouvement, car ses finalités sont sans cesse réajustées. Ainsi, il se rapproche des projets d'action : « Les projets entrepreneuriaux, au contraire, plus que de poursuivre des finalités n'ont de cesse de dynamiser et de réorienter la conduite d'une action créatrice inscrite dans un espace collectif de production et de coopération. » (Boutinet et Raveleau, 2011, p. 22).

Le PE revêt plusieurs formes et les auteurs mobilisent ce concept de façons différentes. Pour Lindgren et Packendorff (2003, 2006, 2009, 2011), le PE représente une métaphore et les auteurs le considèrent comme un processus d'organisation des actes entrepreneuriaux, par nature temporaires et collectifs : « Les projets sont ainsi vus comme des processus d'interactions sociales structurées temporairement, visant à contribuer à quelque chose de nouveau dans l'environnement dans lequel ils émergent (Ekstedt et *al.*, 1999; Hitt et *al.*, 1999) »[53] (Lindgren et Packendorff, 2009 et 2011). Bréchet (Bréchet et Desreumaux, 2004, 2005, 2006; Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011a) proposent une approche de l'action collective fondée sur le projet, entendu comme un ensemble de règles qui vont servir de repères. Il s'inscrit alors aussi bien dans un processus de conception que de régulation de l'action.

Je retrouve dans la littérature, les caractéristiques observées dans l'approche sociologique : le PE comporte une dimension abstraite et une autre concrète, un projet-conception et un projet-processus, que je développe dans la section suivante.

Projet-conception et projet processus

Bréchet (Bréchet et Desreumaux, 2004 et 2005; Bréchet et *al.*, 2009) distingue ces deux dimensions du projet : le projet-contenu, qui s'incarne par son expression orale ou

[53] Libre traduction de l'auteur de la citation : « Projects are thus seen as temporary structured processes of social interaction intended to contribute something new to the environment from which they once emerged (Ekstedt et *al.*, 1999; Hitt et *al.*, 1999) » (Lindgren et Packendorff, 2009 et 2011)

écrite, et le projet-processus qui renvoie à une pratique organisationnelle. Le tableau n° 8 synthétise ces deux aspects, que présente ensuite.

Tableau n° 8 : Les deux niveaux du projet : le projet-contenu et le projet-processus

	Élaboration	**Mise en oeuvre**
Contenu	**La rationalisation ex ante** Entre intention et planification	**La règle** Entre règle ouverte et décision déjà prise
Processus	**La démarche d'élaboration** Entre consultation et imposition	**La régulation** Entre émergence et centralisation

Source : Bréchet et Desreumaux (2004, p. 13)

Projet-conception : les dimensions cognitives du PE

Les auteurs s'accordent sur le fait que le PE comporte une dimension cognitive et résulte d'un effort de conception (Bréchet et *al.*, 2009; Bréchet et Desreumaux, 2004; Schmitt et Bayad, 2008; Lièvre et Rix-Lièvre, 2011). Bréchet (Bréchet et *al*., 2009; Bréchet et Desreumaux, 2004) évoque le « projet-contenu », issu d'un processus de rationalisation ex ante, alors que Schmitt (Schmitt, 2006; Schmitt et Bayad, 2008; Schmitt, Bouslikhane, Majdouline et Monsalvo, 2010; Husson et Schmitt, 2015) renvoie à la notion d'« artefact ». Dans ce cadre le projet peut ne pas avoir d'existence physique et être uniquement dans la tête de l'entrepreneur : au démarrage, l'entreprise ne se traduit que par des images, des préférences, la vision que les auteurs engagés dans sa réalisation s'en font (Bréchet et Desreumaux, 2004, 2005; Bréchet et *al.*, 2009; Schmitt et Bayad, 2008). Il est construit par l'entrepreneur, et va évoluer au fur et à mesure de ses interactions avec son environnement : il n'est donc pas statique. Cet aspect du projet se traduit par un discours, oral ou écrit, qui porte sur ses différents aspects : le « pourquoi? », le « comment? », le « quoi? » (Bréchet et Desreumaux, 2004, p. 13), ou son histoire, le contexte dans lequel il se situe, sa raison d'être (Husson et Schmitt, 2015).

Dans ce cadre, le PE constitue un objet artificiel, qui a pour fonction d'être une interface entre plusieurs dimensions. Les auteurs mettent en avant que cet artefact fait le lien entre « l'environnement interne » et « l'environnement externe » des acteurs entrepreneuriaux (Schmitt et Bayad, 2008, p. 144). Le projet traduit leur manière de comprendre la réalité (Bréchet et Desreumaux, 2004; Schmitt et Bayad, 2008). Ils cherchent ainsi à rendre la situation entrepreneuriale intelligible au travers des représentations qu'ils se font d'eux-mêmes, mais aussi de leur rapport au monde (Bréchet et *al.,* 2009).

Le projet représente également une interface entre l'individu et le collectif. Pour Bréchet (Bréchet et Desreumaux, 2004; Bréchet et *al.*, 2009) le projet incarne les règles que les acteurs reconnaissent comme légitimes et qui vont fonder le collectif (Bréchet et Desreumaux, 2004). Par ailleurs, le PE impliquant une dimension collective, il sera souvent co-construit. La Ville (2001) met en avant que « c'est l'activation de réseaux de relations sociales continues qui fonde l'émergence du projet. » (La Ville, 2001, p. 46). L'auteur souligne ainsi l'importance des relations nouées par l'entrepreneur pour la conception du projet. Par conséquent, l'entrepreneur se trouve dans la nécessité de traduire le projet pour qu'il soit partageable par toutes les parties prenantes, et qu'elles puissent participer à la co-conception (Husson et Schmitt, 2015).

Enfin, le projet lie les différentes temporalités. Étant fondé sur l'anticipation, il connecte présent et futur : il renvoie à un futur souhaité en fonction d'une situation présente, et constitue pour l'entrepreneur un travail de projection (Bréchet et *al.*, 2009; Bréchet et Desreumaux, 2004). Il est le « lieu où la conception va s'exprimer à travers l'image d'un état futur désiré qu'on veut atteindre. » (Husson et Schmitt, 2015, p. 12). Cependant, il relie également le passé et le présent : le présent découle des choix passés de l'individu : par conséquent, chacun va avoir une représentation différente en fonction de sa trajectoire passée et ses aspirations (Bréchet et Desreumaux, 2004).

Projet-processus : dimensions du PE liées à l'action

Le projet-processus renvoie au projet en lien avec la pratique, l'action ou le processus. Il évoque la mise-en-œuvre et la matérialisation du dessein du ou des entrepreneurs. Par conséquent, il évoque une façon d'organiser et de transformer la réalité : « Il est comme tout dispositif de rationalisation, effort d'intelligibilité d'une situation et de contrôle des comportements dans un contexte particulier d'action. » (Bréchet et Desreumaux, 2004, p. 10). Dans ce cadre, le projet en tant qu'expression des règles produites par les acteurs sert à guider l'action et orienter les décisions (Bréchet et Desreumaux, 2004). Par conséquent, ces chercheurs abordent le projet comme étant cognitif, mais aussi comme se traduisant dans le réel au travers de la régulation de l'action qu'il engendre, nécessaire selon eux au travail de réalisation. Il importe cependant de souligner que le projet-conception et le projet-action se trouvent intrinsèquement liés : ils évoluent au fur et à mesure des allers-retours entre l'entrepreneur et son milieu (Schmitt, 2001; Husson et Schmitt, 2015).

En tant que projet-processus, le projet participe à la construction du collectif. Par exemple, Lièvre et Rix-Lièvre (2011) le définissent comme « ce qui renvoie à la conception et à la mise en œuvre d'une action collective qui prend la forme d'un projet. » (Lièvre et Rix-Lièvre, 2011, p. 70). Lindgren et Packendorff (2009 et 2011) y font également référence lorsqu'ils le définissent. Ainsi, plusieurs auteurs s'accordent sur le rôle joué par le projet dans la mise-en-œuvre de l'action collective (Schmitt, 2006; Husson et Schmitt, 2015; Bréchet et Desreumaux, 2004). Par exemple, l'adhésion des parties prenantes au projet facilite leur coopération et coordination : « qui se reconnaît dans le projet, qui en comprend et en accepte le contenu? Les acteurs du collectifs n'existent qu'à travers les projets qu'ils forment et donc les règles qu'ils se reconnaissent, et qui n'ont de sens que rapportées aux fins d'un projet » (Bréchet et Desreumaux, 2004, p. 26). Schmitt (2006) souligne alors l'importance du travail de traduction réalisé par l'entrepreneur : elle permet à chacun de comprendre le projet et

donc de travailler ensemble. Si le projet n'est pas traduit et donc partageable, impossible pour les différents acteurs d'y adhérer.

Les finalités du PE

Le PE porte pour vocation principale de créer de la valeur nouvelle : « (…) l'entreprise se doit de créer de la valeur pour les acquéreurs ou utilisateurs de la prestation et pour les parties prenantes qui s'engagent directement, de par les ressources et les compétences qu'elles apportent, dans le développement du projet productif. » (Bréchet, 1996, p. 102). Cependant, au-delà de cette mission, le PE se décline en différents sous-projets, chacun comportant des finalités.

Bréchet (1996; Bréchet et Desreumaux, 2005, 2004) souligne par exemple que toute organisation comprend plusieurs types de dimensions. La légitimité économique fait partie de celles-ci et revêt dans le monde marchand un aspect essentiel. Cependant les entreprises, notamment lors des moments forts de leur vie tels que les conflits sociaux ou lorsqu'elles subissent des critiques sociétales (Bréchet et Desreumaux, 2005), sont également animées par des aspects éthico-politique et des valeurs. Et qui, selon les auteurs, se manifestent dans l'action et sont associés à un projet dont « elles participent de sa caractérisation » (Bréchet et Desreumaux, 2005, p. 132). Les auteurs concluent ainsi que « tout projet d'organisation combine un projet politique, un projet économique et un projet d'action » (Bréchet et Desreumaux, 2005, p.129) qui se trouvent toujours présents de façon simultanée (Bréchet, 1996).

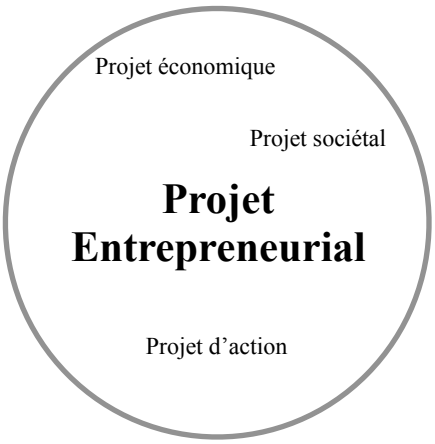
Le projet économique regroupe les finalités d'ordre « technico-économique » (Bréchet, 1996, p. 106). Elles correspondent aux décisions concernant les missions, les résultats que l'entreprise souhaite réaliser. Elles se traduisent par les choix concernant les produits, les technologies, les marchés, la croissance, les ressources, les objectifs financiers, la répartition et les risques, la productivité, etc. (Bréchet, 1996).

Le projet d'action renvoie aux finalités « praxéologiques » (Bréchet, 1996, p. 106) et qui évoquent la nécessité de s'organiser, de se pourvoir de structure et d'objectifs ou de principes d'action qui favorisent l'orientation des décisions et les comportements.

Enfin, le projet politique fait référence aux finalités d'ordre « éthico-politique » (Bréchet, 1996, p. 105). Il s'agit de la représentation du monde, des idéaux, des systèmes de valeurs, ainsi que les motivations et aspirations du dirigeant ou des acteurs du système du pouvoir ou d'influence. Aussi les auteurs, dans ce dernier sous-projet, ne font pas référence de manière explicite au projet sociétal ou au projet de vie, mais on peut faire des liens avec chacun d'entre eux.

Compte tenu de ces éléments, j'observe que le PE se compose de plusieurs types de sous-projets, que je présente dans la figure n° 9. Bréchet (1996; Bréchet et Desreumaux, 2005) évoque le projet politique dans ses travaux, mais j'utilise le terme de sociétal, car je retrouve dans sa description le projet sociétal de Boutinet (1998, 2010, 2014, 2016).

Figure n° 9 : Les projets composant le PE



Sources : d'après Bréchet (1996), Bréchet et Desreumaux (2005)

Ces projets ne sont cependant qu'esquissés et j'ai trouvé peu d'éléments pour les appréhender. De plus, je m'interroge sur l'existence d'autres types de sous-projets au sein du PE.

2.3.3 Le projet de vie

L'expression du projet de vie est souvent mentionnée dans la littérature de différentes disciplines. Par exemple les travaux de médecine et de l'action sociale s'y intéressent en liant les enjeux liés à la vieillesse à la question du projet de vie dans les maisons de retraite (Boutinet, 2013; Amyot et Piou., 2017). Je retrouve également sa trace dans les travaux sur l'insertion professionnelle des jeunes (Trottier, 2000), ou les enjeux de la formation et des choix de carrières (Alheit et Daussien, 2005; Young et Valach, 2006). Néanmoins, cette notion reste peu conceptualisée de façon explicite ou mobilisée empiriquement. De plus, les auteurs précisent rarement ce à quoi ils font référence quand ils la mobilisent (Ibarra Arana, 2006).

Le projet de vie renvoie à la projection dans le futur des différentes possibilités de réalisation de soi pour l'individu et à un idéal personnel :

> « On peut définir un projet de vie comme une représentation mentale que l'individu se fait de la vie qu'il souhaite pour lui et des moyens qu'il se donne pour y parvenir. D'un point de vue cognitif, il sert à l'orientation du comportement individuel à travers le temps et les circonstances. D'un point de vue existentiel, il est associé à la recherche d'une direction pour les décisions et d'un sens à donner au parcours de vie. » (Ibarra Arana, 2006, p. 21).

Le projet de vie s'appréhende également comme un ensemble qui chapeaute les différents projets des individus (Pemartin, 1995). Ces sous-projets se trouvent en interdépendance et ils s'intègrent plus ou moins harmonieusement dans un tout. Par exemple le projet professionnel ou même le projet sociétal au niveau individuel pourraient être considérés comme des composantes du projet de vie. Ce dernier représente donc le but supérieur, qui guide et oriente les individus :

> « Il est possible d'observer, dans la vie de bien des gens, un projet unifiant qui oriente tout ce qu'ils font dans leur vie de tous les jours — un but qui, comme un champ magnétique, attire l'énergie psychique et fournit une destination à tous les

> buts secondaires. Ce projet englobant définit les défis qu'une personne affrontera en vue de transformer sa vie en une expérience optimale continue. Sans un tel projet, même la conscience la plus ordonnée manque de sens. » (Csikszentmihalyi, 2004, p. 219).

C'est la comparaison entre la réalité présente de l'individu et sa réalité idéale, qui va le pousser à agir. Aussi, le projet de vie représente la base de la motivation des individus : il pousse les individus à agir et en fonction de celui-ci, ils envisagent des options et réalisent des choix. Aussi, il offre des repères sur lesquels l'individu s'appuie pour orienter ses décisions :

> « (…) le projet de vie centré sur des valeurs à promouvoir, des finalités à privilégier, va lui aussi amener dans les choix existentiels des options à arrêter si l'adulte ne veut pas que l'aléatoire des événements tranche à sa place : décision quant au choix du conjoint, quant au style de vie à développer… » (Boutinet, 1998, p. 235-236).

Il implique donc une direction choisie qui peut se traduire par un ensemble de buts personnels « qui représente les voies par lesquelles l'individu s'oriente vers la congruence entre sa vie actuelle et sa vie idéale. » (Ibarra Arana, 2006, p. 21). Dans ce cadre, les buts poursuivent l'atteinte d'un état désiré ou de l'évitement d'un état non désiré et vont contribuer au contrôle de l'activité. Ils correspondent au plus haut niveau d'abstraction et peuvent se rapprocher des valeurs de l'individu (Ibarra Arana, 2006). Si l'individu reste cohérent dans son comportement par rapport à cet idéal, cela lui apporterait un sentiment de bien-être personnel (Ibarra Arana, 2006), mais s'ils sont inatteignables ou excèdent les ressources personnelles, ils peuvent entrainer une grande insatisfaction (Brandtstädter et Rothermund, 2002).

Le projet de vie se trouve donc très lié à l'identité : il représente l'un de ses reflets (Ibarra Arana, 2006, p. 17) et contribue à sa continuité. Cependant, la représentation de cet idéal risque d'évoluer au fur et à mesure de la vie, aussi Boutinet (1998, 2010, 2014,

2016) lie le projet de vie aux différents âges : projet de vie du jeune, de la vie d'adulte, de retraite, du grand âge, etc.

Projet de vie et PE

Un des éléments que j'explore dans le cadre de cette thèse est la relation du projet de vie avec le PE et la façon dont les deux interagissent dans le temps.

Le projet de vie de l'entrepreneur renvoie au futur désiré que l'individu cherche à atteindre. Aussi, je fais le lien avec ses motivations ou ses aspirations. Or, les motivations des auteurs à l'initiative des projets entrepreneuriaux ont fait l'objet de peu de recherches (Avenier et Schmitt, 2008) et le caractère téléologique de l'entrepreneuriat s'avère insuffisamment pris en compte. Ceci révèle la tendance du champ à avoir privé la création d'entreprise de son « essence sociale » et séparé l'entrepreneur de ses actes (La Ville, 2001). C'est-à-dire, que le phénomène apparaît comme indépendant des êtres qui l'impulsent, ce que Chanlat (1985) renchérit lorsqu'il affirme : « L'homme qui s'en dégage est un être tronqué, désincarné, amputé de sa vie intérieure, de sa vie personnelle et affective, de son histoire et de ses dimensions collectives » (Chanlat, 1985, p. 22). Bernard (2016) explique ce manque d'intérêt pour le sujet en raison du fait que l'entrepreneuriat reste abordé principalement comme un objet économique et financier et tend à évincer l'étude des entrepreneurs motivés par d'autres types de finalités. Saleille (2006) tire le même type de constat et souligne que la littérature tend à évincer les entrepreneurs qui ne poursuivent pas des objectifs de croissance importants.

Aussi, cette relation reste peu étudiée dans la recherche en entrepreneuriat, mais j'entrevois poindre des préoccupations allant en ce sens. Par exemple, Marin et Schmitt (2019), mettent en avant l'importance de prendre en compte les valeurs et la façon dont les entrepreneurs construisent du sens. Avenier et Schmitt (2008) considèrent également que lorsqu'on s'intéresse à l'entrepreneuriat, on devrait « prendre en compte à la fois le ou les buts du phénomène entrepreneurial étudié et le contexte dans lequel cette construction s'est effectuée. » (Avenier et Schmitt, 2008, p. 11).

Le croisement entre PE et projet de vie représente l'opportunité de lier l'entrepreneur et son projet grâce à cette question du sens. Comme je l'ai indiqué lors de la présentation de sa définition, Boutinet (1993) considère qu'un projet correspond à « des conduites finalisées cherchant à imprimer un sens à l'action qu'elles anticipent » (Boutinet, 1993, p. 24). Ce qui signifie que l'action se trouve orientée en fonction du sens donné par son auteur (Lièvre et Rix-Lièvre, 2011). Ainsi, le PE s'insère dans un projet plus large :

> « La démarche entrepreneuriale s'inscrit à l'intérieur d'une démarche globale (autrement dit le projet professionnel constitue une des dimensions d'un projet de vie global), laquelle implique des choix multiples qui couvrent plusieurs dimensions de la vie humaine. » (Fayolle et Filion, 2006, p. 46).

Je distingue dans la littérature quelques figures qui lient le PE avec le projet de vie (tableau n° 9). Je remarque que pour l'ensemble de ces entrepreneurs, l'entreprise se trouve au service de leurs aspirations personnelles. Par conséquent le PE semble au service du projet de vie.

Tableau n° 9 : Les figures d'entrepreneurs liants PE et projet de vie

Référence	Idéal type	Description
Filion (1997)	Le bricoleur	Il possède un autre emploi, mais il consacre toute son énergie et son temps libre à son entreprise. Elle représente un « hobby », lui permettant de se réaliser pleinement et d'assouvir ses aspirations.
Bouhaouala (2007)	L'indépendant passionné	L'entreprise et le profit se trouvent au service de l'assouvissement de sa passion. Il ne cherche pas à faire trop croître son entreprise, car il veut garder sa liberté. Il a une logique d'action hédoniste.
Cova et Guercini. (2016)	L'entrepreneur tribal	Entrepreneur qui développe une passion dans le cadre de ses Hobbies. Il va dans ce cadre créer des productions, qu'il partage avec ses pairs, et qui vont le pousser à structurer son activité vers l'entrepreneuriat. Il n'a cependant pas la volonté de devenir entrepreneur. La tribu va continuer à jouer un rôle dans le développement de son activité.
Gomez-Bresse (2012)	Entrepreneur *Lifestyle*	Personne qui devient entrepreneur pour obtenir une vie meilleure. Elle cherche des profits en termes de mode de vie, d'expérience, etc. Elle est mue par sa passion et l'envie de réaliser un métier qui lui plait.

Source : Dallaire

Par exemple, Cova et Guercini (2016) s'intéressent à *l'entrepreneur tribal,* qui entreprend par passion. Les recherches sur la passion mettent en avant que celle-ci peut avoir plusieurs objets possibles pour l'entrepreneur : le projet, l'opportunité, le produit, son travail, ou un passe-temps (Cardon, Vincent, Singh, Drnovsek, 2009). Ces chercheurs s'intéressent plus spécifiquement à des individus ayant une même passion pour un passe-temps et qui créent des productions qu'ils partagent avec leurs pairs. Il s'agit donc d'usagers qui n'ont pas de finalité entrepreneuriale, mais dont le collectif va les pousser à produire davantage et à passer à un niveau plus structuré, celui de l'entreprise. Ils n'ont pas sciemment cherché à vivre de leur passion avant de se lancer en entrepreneuriat. De plus, la tribu de l'entrepreneur continue à avoir un rôle : « La tribu a un impact important sur le processus de recherche de l'individu. L'échange d'expériences, d'idées et d'autoproductions se produit au sein du collectif tribal, qu'il soit hors ligne ou en ligne, géographiquement circonscrit ou non. » (Cova et Guercini. 2016, p. 35). Ainsi, l'entrepreneur tribal, même s'il devient entrepreneur, reste consommateur et il continue à partager avec ses pairs. Cependant, pour développer son activité, il doit à un moment donné dépasser le seul cadre de sa tribu.

La figure de l'entrepreneur *lifestyle* représente également une figure d'entrepreneur pour qui le projet de vie revêt une grande importance et qui se démarque des « entrepreneurs classiques » (tableau n° 10). Ils recherchent la possibilité d'atteindre un certain type de mode de vie (Saleilles, 2006). Et, la réalisation de soi ainsi que la recherche de singularité représentent deux motivations importantes pour eux (Gomez-Bresse, 2012).

Tableau n° 10 : Entrepreneur classique versus entrepreneur Lifestyle

Processus entrepreneurial	Entrepreneur classique	Entrepreneur Lifestyle
Individu entrepreneur (motivations, connaissances et caractéristiques)	Rente de profit. Individu : gout du risque et objectif financiers.	Individualisation Singularité.
Organisation (structure et façon de parvenir au but et mise en place du process)	Croissance.	Développement sans effet taille.
Environnement (acteurs, institutions, environnement, entreprise)	Relation inter-organisationnelle. Localisation capital social.	Relations interpersonnelles. Localisation. Projet de vie.
Process (actions, stratégie déclarée, optimisation des relations)	Opportunité de marché. Innovation. Volume ou spécialisation.	Multiréseaux. Offre singulière. Diversification.

Source : Gomez-Bresse (2012, p. 18)

Ces figures entrepreneuriales nous indiquent que ces entrepreneurs n'ont pas les mêmes motivations et ambitions que les autres, ce qui va se traduire par une articulation différente du projet de vie et du PE. Par exemple, Saleille (2006, 2010) qui étudie un type d'entrepreneur *lifestyle*, ceux ayant choisi de s'établir dans les secteurs ruraux, montre que les motivations existentielles sont prépondérantes sur les motivations économiques. Elles s'articulent autour d'une volonté d'accéder à un meilleur cadre de vie, de s'accomplir. Ces entrepreneurs cherchent à retrouver une qualité de vie liée à la ruralité, retourner sur un territoire pour lequel ils ont des liens affectifs, profiter de leur vie familiale ou avoir un équilibre vie privée et vie professionnelle plus balancée, s'intégrer dans une communauté à échelle plus « humaine », etc.

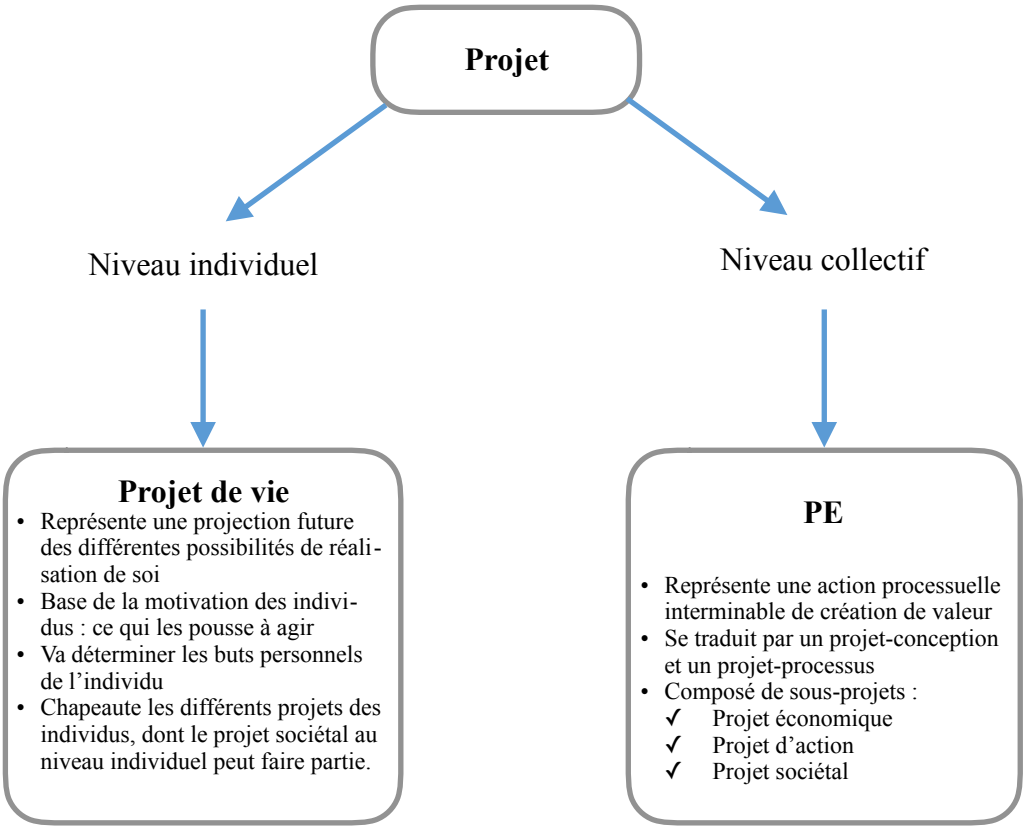
Ces exemples montrent l'intérêt d'observer la façon dont le projet de vie et le PE entrent en relation. L'auteur du projet lui donne son orientation. Aussi, il s'avère essentiel de comprendre le sens qu'il lui donne, si on veut pouvoir l'appréhender. Il importe de relier le PE au projet de vie de l'individu, car cela a un impact sur les décisions, les actions du porteur et donc le processus entrepreneurial, tel que la construction des opportunités par l'entrepreneur (Asquin et *al.,* 2011b).

Pour conclure, la notion de projet comporte une dimension individuelle et collective. Dans le cadre de cette recherche, je m'intéresse au niveau individuel, au projet de vie et au niveau collectif au PE. Le projet de vie renvoie à une projection d'un futur désiré par l'individu, un idéal personnel. La littérature indique qu'il peut chapeauter d'autres projets, comme le projet professionnel. Cependant, je constate que l'on sait peu de chose sur la façon dont le projet de vie interagit avec ces autres projets, et, finalement quelle en serait la nature.

Le PE, conformément à la définition du projet, revêt à la fois une dimension abstraite et une autre concrète. Il renvoie à un travail de conception de l'entrepreneur et s'incarne alors dans un discours traduisant les représentations des auteurs du projet, d'eux-mêmes et de leur environnement, ainsi que les règles que les acteurs se donnent. Mais, il est également lié à l'action ou au processus entrepreneurial. Il contribue alors à la constitution du collectif, en facilitant le travail de coopération et de coordination. Dans ce cadre, il joue un rôle de régulation de l'action collective. Il facilite également la mise en action pour l'entrepreneur en supportant sa réflexion et son apprentissage.

La finalité du PE se trouve dans la création de valeur nouvelle, celle-ci n'étant pas entendue qu'en termes financiers. Il porte ainsi différentes logiques ou projets tels que le projet économique, d'action, sociétal, ou de vie (des porteurs). Cependant, si ces différents projets se trouvent évoqués dans la littérature, ils restent peu définis. De plus je m'interroge sur la façon dont chacun entre en interaction et évolue dans le cadre du processus entrepreneurial. Une autre avenue peu développée se trouve également la question du lien entre le projet de vie et le PE.

Figure n° 10 : Synthèse des concepts clés de la section 2.3 sur le projet



Source : Dallaire

2.4 Le déroulé ou le processus

Après m'être intéressée aux individus et au projet, je présente la dernière dimension importante d'une approche par le projet : le processus.

2.4.1 La conduite de projet : de la conception à la réalisation

Le projet se construit autour de deux dimensions ou moments : la conception et la réalisation (Boutinet, 2010). Boutinet (2010) discerne plusieurs étapes articulées autour de ces deux temps (tableau n° 11). Je les développe dans les paragraphes suivants.

Tableau n° 11 : Synthèse des 8 étapes typiques d'une démarche de projet

Conception	1- Diagnostic de la situation
	2- Étude des scénarios souhaitables
	3- Choix d'un scénario possible
	4- Validation du scénario retenu
Réalisation	5- Inventaire des contraintes, obstacles, moyens disponibles
	6- Planification des étapes de la réalisation
	7- Mise en oeuvre et gestion des écarts
	8- Évaluation terminale

Source : Boutinet (2010, p. 81)

Les étapes de conception

Boutinet (2014, 2010) met en avant l'importance de commencer par réaliser un diagnostic de la situation (1) : l'auteur du projet s'engage dans une démarche active d'exploration qui a pour ambition de caractériser les « disponibilités » de l'environnement (Boutinet, 2016). Il va donc analyser l'environnement à travers ses perceptions, en réalisant un travail de « resémantisation » (Boutinet, 2016, p. 74) de l'espace.

Ensuite l'auteur réalise un travail d'introspection afin de clarifier les scénarios possibles (2). En effet, il importe de comprendre le bagage de l'individu à l'origine du projet, car il influence la façon dont il va le concevoir : « C'est dire que la manière dont l'acteur se projette vers ses possibilités contribue à modéliser le passé qui est présent en lui. De même, la façon par laquelle le sujet évoque sa mémoire constitue une façon de préparer son devenir. » (Boutinet, 2014, p. 59). L'auteur du projet, au moment présent de la conception, esquisse son horizon prospectif en s'appuyant sur sa mémoire et son histoire personnelle. Grâce à ce travail d'introspection, l'auteur du projet est capable de « mieux saisir ce que recèle son expérience passée en significations non décelées jusqu'ici, en potentialités inexploitées » (Boutinet, 2014, p. 59). À l'inverse, le futur a également un impact sur la façon dont l'auteur réinterprète son passé afin de lui assigner de nouvelles

significations (Boutinet, 2014) pour le rendre cohérent avec le futur choisi. Grâce à ce travail introspectif, l'auteur clarifie les « disponibilités » qui se transforment en opportunités : « l'opportunité naît de la rencontre de l'acteur dans ses aspirations avec un environnement dans ses disponibilités » (Boutinet, 2014, p. 74). L'opportunité implique également une dimension spatiale et temporelle : « opportunité liée à un temps favorable, opportunité associée à un lieu approprié » (Boutinet, 2014, p. 74). À cette étape, l'auteur cherche à réaliser « un inventaire des possibles » (Boutinet, 2010, p. 71) : les données du diagnostic précédent sont confrontées aux attentes, désirs et aspirations du ou des acteurs du projet. Et, sans la rencontre entre ces aspirations et des conditions spatio-temporelles favorables, le projet ne peut naître.

L'auteur choisit finalement le scénario (3) définitif en confrontant les différentes possibilités aux contraintes, obstacles potentiels et à leur faisabilité : « Le scénario retenu (…) s'essaie déjà à l'épreuve de la réalité à trouver une posture acceptable entre le souhaitable des intentions et le possible de la situation et de sa capacité à tolérer telle ou telle forme de changement. » (Boutinet, 2010, p. 72).

Ce n'est qu'ensuite qu'il valide le scénario retenu (4). Cette étape représente la phase de reconnaissance sociale du projet. Il peut s'agir du commanditaire, ou d'une autre instance de validation formelle. Elle peut également être doublée par une validation informelle, dont selon Boutinet (2010) les acteurs ne tiennent pas suffisamment compte. Cette validation permet de passer à l'épreuve de la critique, le projet « idéalisé » que l'auteur conçoit. En effet, comme il cherche à travailler sur un meilleur futur, le projet est « porteur d'illusions » (Boutinet, 2010, p. 73). L'auteur se trouve alors confronté à la difficulté d'articuler la simplification nécessaire au travail de conceptualisation, avec la complexité de la réalisation. Pour cela, l'acteur doit réaliser des allers-retours entre conception et réalisation afin de procéder à des ajustements permettant la concrétisation du projet.

Les étapes de réalisation

La réalisation représente une étape difficile, car celle-ci ne saurait correspondre parfaitement à la conception qui en a été faite. L'auteur doit alors faire preuve de créativité afin de faire face à « la complexité ambiante de la situation, de ses imprévus, des événements pour arriver au terme de la matérialisation de l'intention. » (Boutinet, 2010, p. 78). L'auteur a besoin de réaliser un inventaire des contraintes, obstacles et moyens disponibles (5). À ce stade, il s'agit de reprendre les contraintes et obstacles que l'on a déjà identifiés, les actualiser et les détailler. L'auteur cherche également à vérifier qu'il dispose des moyens disponibles pour gérer ces aspects.

L'auteur reprend ensuite les étapes de planification identifiées lors du travail de conception afin de les préciser, suite à la réactualisation des contraintes réalisée en étape 5 (6). La mise en œuvre peut enfin se dérouler, avec la gestion des écarts entre ce qui est réalisé et ce qui avait été conçu (7). Là encore, il y a un besoin d'itérativité dans la démarche, mais cette fois-ci appliqué au travail de réalisation.

Une évaluation du projet se déroule suite à la réalisation de celui-ci (8). Différentes parties prenantes peuvent l'opérer, en fonction de la nature du projet : le commanditaire — s'il existe —, les acteurs directement impliqués, une instance extérieure désignée pour cette fonction, etc. Comme le souligne Boutinet (2010, p.80), il ne faut pas perdre de vue que toute évaluation dépasse la simple mission de contrôle, mais pose la question également de la création de valeur du projet : en quoi a-t-il généré de la valeur? En lien avec quel aspect du projet? Elle comporte également une dimension prospective : quelles sont les perspectives à court et moyen terme pour le projet? Et, qu'est-ce que ce projet nous a appris sur la méthodologie de conduite de projets pour les réalisations futures?

Cette démarche en 8 étapes renvoie cependant aux projets techniques, c'est-à-dire, comportant une fin. Or, le PE fait partie des projets qui sont toujours à reprendre. Ce processus ne semble donc pas adapté à son appréhension. Cependant, de ces étapes, je

retiens d'une part, l'importance de la relation entre le projet et le porteur, ainsi que le besoin d'appréhender son parcours. Le porteur lors du diagnostic de la situation, se fait une représentation de son environnement qu'il confronte ensuite à son histoire et ses aspirations. Les opportunités découleront de cette mise en relation et seront donc liées à un individu et un contexte, ce qui n'est pas sans faire échos à la CSIP de Bruyat (1993). D'autre part, je retiens la dimension sociale du projet : pour Boutinet (2010), il doit être validé et reconnu socialement, de façon formelle ou informelle. Les parties prenantes jouent ainsi un rôle dans sa réussite. Enfin, je note que la finalité du processus est la création de valeur.

2.4.2 Processus et PE

Comme mentionné précédemment, si on aborde le processus entrepreneurial dans le cadre d'une approche par le projet, il importe d'observer la relation entre le porteur et son projet (Bréchet et Desreumaux, 2004), ainsi que la façon dont il évolue dans le temps et crée de la valeur. Par conséquent, le chercheur ne se trouve plus centré uniquement sur l'entrepreneur ou l'organisation, mais il opte pour une approche globale.

Aussi je présente dans un premier temps cette relation et la façon dont elle évolue dans le temps. Par la suite, je vais tâcher d'identifier les différentes dimensions du processus entrepreneurial quand on s'inscrit dans une approche par le projet.

La relation porteur/projet au cœur du processus entrepreneurial

Au sein du champ, plusieurs chercheurs s'intéressent à la relation entre l'entrepreneur et son PE. Par exemple, Verstraete (2001, 2002, 2003), propose de le modéliser à partir de la dialectique entrepreneur-organisation. Pour ce chercheur, le phénomène existe tant que l'impulsion place l'entrepreneur et l'organisation en symbiose. Bruyat (1993, 1994, Bruyat et Julien, 2001) dont le travail a profondément marqué la recherche francophone place également cette relation au cœur de son modèle.

Dans sa thèse de doctorat, Bruyat, qui s'intéresse au « projet-entreprise nouvelle », considère que « L'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur » (Bruyat, 1993, p. 56). Ce chercheur conçoit le processus entrepreneurial au travers de la relation liant un individu ou une petite équipe à la valeur à laquelle il contribue à travers une innovation, une idée puis la création d'une organisation. Afin de lier individu et création de valeur nouvelle, Bruyat (1993) s'appuie sur la notion de dialogique développée par Morin (1989) : « Le principe de dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques différentes sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité » (Morin, 1989, p. 15). Bruyat (1994) souligne ainsi l'importance de comprendre les différentes logiques à l'œuvre dans le processus entrepreneurial, et pour cela d'étudier simultanément le projet et le porteur.

> « Comprendre un processus de création d'entreprise conduit nécessairement à devoir prendre en compte deux logiques : celle de la création d'une entreprise particulière, mais aussi, et cela est fréquemment négligé par les partenaires du créateur et, paradoxalement, par les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat, celle de l'acteur qui a un projet (plus ou moins précis) concernant sa position personnelle vis-à-vis de l'entreprise créée (il a un projet de vie). Le plus souvent l'entrepreneur a comme projet de devenir le dirigeant contrôlant l'entreprise qu'il a créée. Le projet est donc double, en dialogique, il y a deux logiques complémentaires et parfois antagonistes. La création d'une entreprise est un projet au service d'un autre projet. » (Bruyat, 1994, p. 92)

Fonrouge (2002), qui s'appuie sur les travaux de Bruyat, souligne l'importance de ne pas opposer l'entrepreneur et son entreprise, mais d'aborder ces deux aspects de façon dynamique : « L'entrepreneur alimente et construit son entreprise qui, en retour, produit des actions collectives faisant sens pour les acteurs individuels. » (Fonrouge, 2002, p. 147).

Fayolle (Fayolle, 2012; Fayolle et Degeorge, 2012) conçoit lui aussi le processus entrepreneurial au travers d'une dialogique individu/création de valeur nouvelle. Cette relation représente pour l'auteur la condition de l'entrepreneuriat :

> « L'entrepreneuriat est une dialogique individu/création de valeur nouvelle. Cette relation particulière qui unit un individu (ou une petite équipe) au "projet" de création de valeur s'inscrit dans une double dynamique de changement pour l'acteur, et pour l'environnement qui est concerné par la création de valeur nouvelle. D'une certaine manière et en simplifiant les choses, l'individu (l'entrepreneur) est la condition essentielle de l'existence et de l'évolution du projet, alors que le projet est ce qui fait penser, agir et vivre l'individu. » (Fayolle et Degeorge, 2012, p. 14).

L'évolution de la relation porteur/PE dans le temps

La dialogique créateur/entreprise représente un système ouvert, qui interagit avec son environnement et qui se transforme dans le temps. Cette évolution agit aussi bien sur le porteur que le projet : « Au cours du processus de création, l'entrepreneur va souvent modifier ses manières de voir ou ses buts, procéder à des apprentissages, son projet peut également évoluer et des partenaires nouveaux s'impliquer. » (Bruyat, 1994, p. 96). Les deux vont se modifier, mais aussi s'interinfluencer. Au début du projet, c'est l'individu qui génère la création de valeur. À cette étape, porteur et projet se confondent souvent (Fonrouge, 2002, p. 147; Fayolle et Degeorge, 2012) : l'entrepreneur à l'initiative du projet le porte, et son défi se trouve dans sa capacité à le partager afin de l'inscrire dans son environnement. L'entreprise récemment créée se distingue ainsi par des dialogiques faites de projets personnels transformés en projets d'entreprendre (Fonrouge, 1999).

Petit à petit, le projet se développe et il impose des contraintes à son créateur (Fayolle et Degeorge, 2012) : il occupe une plus grande part de sa vie, et pousse l'individu à changer ou à faire évoluer son réseau relationnel (Bruyat et Julien, 2001). Il va également lui donner une nouvelle identité sociale, faire évoluer son système de valeur,

son réseau relationnel (Fayolle et Degeorge, 2012). Et, au cours du processus, le projet s'autonomise. Ainsi, l'entreprise mature se caractérise uniquement par la logique du projet d'entreprise et les entreprises installées se détacheraient du projet de vie de leur fondateur (Fonrouge, 1999).

La relation projet de vie/PE dans le processus

Étant donné que, dans ce travail, je m'intéresse à la relation entre le projet de vie et le PE, je me demande de quelle façon les deux vont interagir dans le cadre du processus. Le premier point qui ressort de la littérature est la question de la congruence entre les deux.

> « Généralement les deux logiques sont complémentaires, le créateur tente de construire un projet cohérent avec son projet de vie. Cependant, il se peut qu'il y ait un antagonisme, que le projet se formalisant ou se développant exige le départ du créateur, que cette dialogique se réorganise profondément. Comprendre un processus de création nécessite impérativement que ces deux dimensions soient prises en compte de manière conjointe. Ainsi, un projet pourra échouer non pas du fait de ses caractéristiques propres ou du fait de l'inaptitude du créateur, mais en raison de l'incompatibilité de deux logiques qui s'élaborent et se précisent chemin faisant. Au cours du processus, les deux logiques peuvent diverger, elles peuvent aussi être antagonistes dès le départ sans que le créateur en ait conscience. » (Bruyat, 1994, p. 92)

L'entrepreneur *lifestyle* donne un exemple de figure entrepreneuriale où la congruence entre les deux projets s'avère particulièrement importante : une de ses principales caractéristiques est que son projet professionnel doit s'inscrire, voire soutenir son projet de vie, alors que l'entrepreneur classique repère une opportunité afin d'en dégager un profit optimal. Ainsi, il cherche des gains existentiels plus qu'économiques et il se trouve mu par la passion, l'envie de réaliser un métier qui lui plait : « En quête de soi, l'entrepreneur hypermoderne [ou entrepreneur *lifestyle*] met en œuvre un projet dont

l'objectif principal est le gain existentiel qu'il en retourne via une gestion du temps, une indépendance dans les décisions. » (Gomez-Bresse, 2012, p. 17).

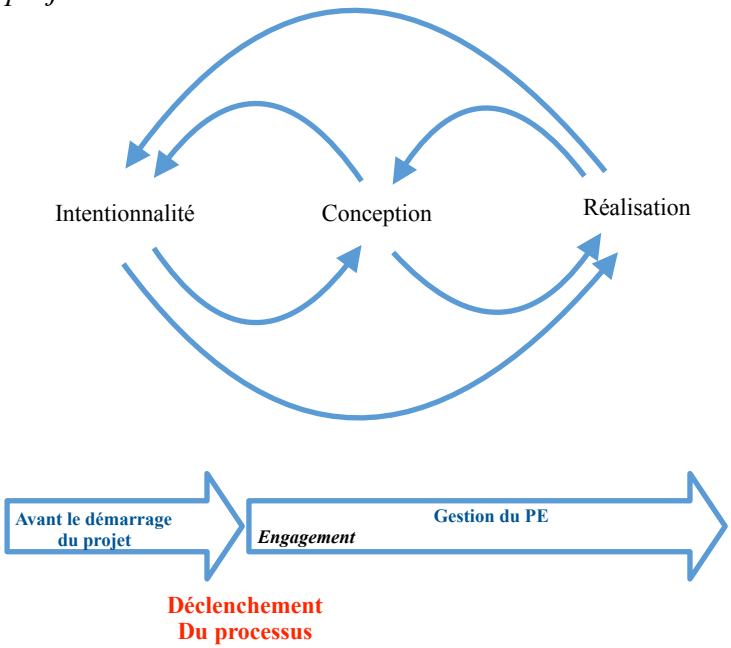
Ces motivations vont se traduire dans les choix et la gestion de l'entreprise par ce type d'entrepreneur. Le cadre de vie détermine parfois le PE : il implante son organisation dans un secteur géographique plus parce qu'il lui plait que pour des raisons stratégiques. Ces caractéristiques influencent potentiellement le développement des ressources humaines, ce type d'entrepreneur peut se trouver réticent à embaucher et il préfère la sous-traitance ou l'alliance avec un autre indépendant afin de garder sa liberté d'action (Gomez-Breysse, Jaouen, Saleilles, 2012, p. 27). D'une façon générale, il privilégie les relations affectives dans son entourage professionnel et dans sa façon de réseauter, ce qui le conduit à nouer des liens forts et personnels avec ses relations professionnelles. D'autre part, ces entrepreneurs ne sont pas mus par un objectif de croissance ou de rentabilité. Par conséquent ils développent une stratégie d'entreprise adaptée à leurs objectifs. Ils construisent un avantage concurrentiel basé sur leur singularité, parfois lié à la personnalité même de l'entrepreneur : « Comme l'entrepreneur et son entreprise se confondent, le produit ou service ne pourrait pas exister sans lui, car toute l'offre repose sur son individualité. » (Gomez-Breysse et *al*., 2012, p. 29). Pour croître, ils vont soit chercher à faire augmenter le panier moyen de leurs consommateurs, en proposant plus de produits ou services afin de les satisfaire. Soit, ils s'associent, souvent de façon informelle afin que les deux partenaires additionnent leurs compétences et élargissent leur marché cible.

Les différentes phases du processus dans une approche de l'entrepreneuriat par le projet

J'ai pu identifier dans la littérature abordant le processus du PE trois phases. D'une part, avant le démarrage du projet, plusieurs auteurs (Moreau et Raveleau, 2006, Fayolle, 2004) mettent en avant qu'il se peut qu'on identifie une intention d'entreprendre de la part du porteur. Cependant, Schmitt (2015, 2017) remet en question et élargit cette

notion en apportant le concept d'intentionnalité. Lorsque le processus s'enclenche, il se produit un va-et-vient entre l'intention entrepreneuriale et sa mise en forme (Boutinet, Raveleau, 2011). Celle-ci se prolonge donc au sein du travail de conception (Husson et Schmitt, 2015; Schmitt et Rosker, 2015). Puis, la gestion du projet s'articule autour d'un processus itératif entre un travail de conception et de réalisation (Boutinet, Raveleau, 2011) marqué par un engagement de plus en plus fort de la part du porteur. Je présente avec la figure n° 11 la synthèse des différentes dimensions d'une approche par le projet et que j'ai identifiée dans la littérature.

Figure n° 11 : Synthèse des dimensions clés du processus entrepreneurial dans une approche par le projet



Source : Dallaire

<u>*Prédémarrage et déclenchement du processus*</u>

Avant le démarrage du projet, certains auteurs évoquent le rôle de l'intention (Moreau et Raveleau, 2006, Fayolle, 2004). Ensuite se pose la question du déclenchement et de l'engagement ou non dans le processus.

- *Intention entrepreneuriale versus intentionnalité*

Les auteurs ayant étudié l'intention entrepreneuriale (Ajzen, 1991; Boissin, Chollet et Emin, 2007; Shapero et Sokol, 1982) la situent en amont de la mise en œuvre du projet. Bird (1988) définit l'intention comme « un état d'esprit qui dirige l'attention d'une personne (et, par conséquent, l'expérience et l'action) vers un objectif (but) ou voie spécifique, dans le but d'atteindre quelque chose (au travers de moyens) »[54]. Dans le cas de l'entrepreneuriat, cela se traduit par la volonté de s'engager dans la carrière entrepreneuriale (Fayolle, 2004) et se concrétise par la création d'une nouvelle organisation ou de la valeur nouvelle dans une structure existante (Bird, 1988). Pour Crant (1996), l'intention renvoie à l'évaluation qu'une personne réalise sur la probabilité qu'elle puisse posséder sa propre entreprise. Pour Moreau et Raveleau (2006), il s'agit d'un « processus mental par lequel la personne se propose un but (la création d'entreprise) et, éventuellement, les moyens pour y parvenir. » (Moreau et Raveleau, 2006, p. 111).

Cependant, l'intention ne précède pas systématiquement le processus entrepreneurial (Fayolle, 2004). De plus, ce n'est pas parce qu'une personne exprime une intention entrepreneuriale qu'elle passe à l'acte et s'engage dans la conception et la réalisation d'un projet (Fayolle, 2004). Pour Fayolle (2004) et Bruyat (1993), le déclenchement du processus est lié à la configuration dans laquelle le porteur se trouve et le fait qu'il décide de s'engager pleinement dans la gestion du projet.

Schmitt (2015, 2017) souligne également que les travaux sur l'intention, notamment ceux ayant marqué la notion (Shapero et Sokol, 1982; Ajzen, 1991), s'inscrivent dans une logique causale. Un effet, ces chercheurs veulent expliquer l'entrepreneuriat par l'intention de son auteur et ils considèrent que « tout comportement intentionnel peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement » (Boissin, et *al*., 2007, p. 30). Ils ont donc une approche linéaire du temps, qui semble mal s'accorder avec la temporalité du

[54] Libre traduction de l'auteur du texte original : « Intentionality is a State of mind directing person's attention (and therefore experiences and action) toward a specific object (goal) or a path in order to achieve something (means). »

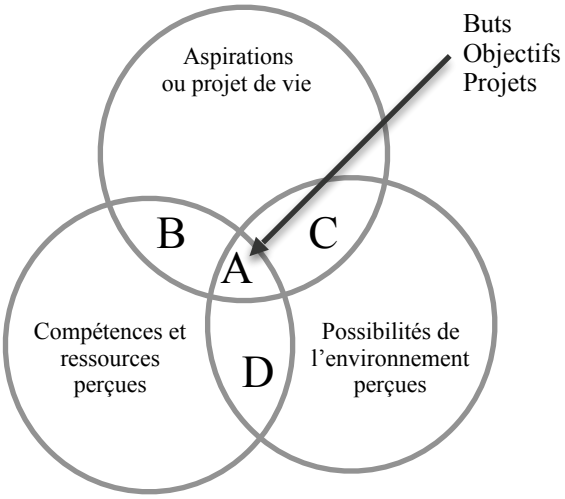
projet, marquée par une itération entre le futur et le passé du porteur au moment présent du projet.

Ces constats poussent Schmitt (2015, 2017) à proposer une notion différente : l'intentionnalité. « L'intentionnalité désigne la capacité qu'a un individu de se forger des représentations portant son empreinte (désir, volonté, rapport au monde…) à l'instar des actions qu'il entreprend. » (Schmitt, 2015, p. 74). Ce concept renvoie à une projection dans le futur de la compréhension actuelle de la situation de l'entrepreneur. Et, elle permet de comprendre le sens de « l'agir » de l'entrepreneur. Dans ce cadre, le PE représente l'une des traces de l'intentionnalité, mais il y en a d'autres que l'on retrouve dans les actions et les décisions passées ou dans son futur souhaité (Schmitt, 2017). Cependant, Schmitt (2015, 2017) élabore très peu ce concept, aussi il serait à approfondir.

- *Déclenchement et engagement : lien avec le projet de vie*

Bruyat (1993, 1994, Bruyat et Julien 2001) donne des éléments pour comprendre les différentes configurations qui favorisent (ou non) le passage à l'action. J'ai établi dans les sections précédentes, un parallèle entre le projet de vie et les aspirations de l'entrepreneur. Aussi, je m'appuie sur le modèle de la CSIP de Bruyat (1993), mais je propose d'en fournir une relecture en incluant le projet de vie.

Figure n° 12 : Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP)



Sources : Bruyat (1993, 1994), Bruyat et Julien (2001)

La région A (dans la figure n° 12) représente la situation la plus satisfaisante pour l'individu : elle renvoie à des projets et des actions qui sont à la fois désirables et possibles (Bruyat, 1993, p. 303). Le porteur considère avoir un intérêt, mais aussi les moyens et les compétences pour les développer, et que ces projets ont une grande chance d'aboutir. En ce sens, le projet de vie s'accorde avec les compétences et les opportunités perçues par l'entrepreneur.

La zone B (dans la figure n° 12) correspond à une configuration où les projets se trouvent en cohérence avec les aspirations, donc le projet de vie de l'entrepreneur ainsi que les compétences qu'il pense posséder. Cependant, il n'identifie aucun débouché possible concernant son environnement.

Une seconde possibilité sont les projets dans la zone C : le porteur a envie de les réaliser, et il considère qu'une opportunité réside, mais il n'estime pas posséder les compétences ou les ressources nécessaires à ce moment-là (zone C de la figure n° 12).

La zone D de la figure n° 12 correspond à des projets et buts que l'entrepreneur pense pouvoir réaliser, car il dispose des compétences, des ressources, mais qui ne se trouvent pas en accord avec ses aspirations, donc son projet de vie.

Je note que le modèle proposé par Bruyat (1993) fait échos au processus proposé par Boutinet (2010, 2014, 2016). Pour rappel, Boutinet (2010, 2014, 2016) précise que le processus commence lorsque l'individu cherche à identifier les « disponibilités » de l'environnement qu'il va confronter au travail d'introspection qu'il a réalisé, ce qui lui permet d'identifier son bagage (lié à son passé), mais aussi ses aspirations (liées à sa projection du futur donc son projet de vie). Ces éléments font ainsi échos aux 3 éléments de la CSIP (aspiration, compétences/ressources perçues, possibilités de l'environnement perçues).

Ces différentes configurations jouent un rôle important dans le processus entrepreneurial. D'une part, il faut que le projet se trouve à la jonction des trois éléments de la CSIP. Aussi, il est nécessaire que les représentations par l'entrepreneur de l'environnement et de ses capacités soient en cohérence avec son projet de vie. C'est ainsi que l'action sera perçue comme désirée et possible. Cet aspect reprend l'intention entrepreneuriale : les travaux portant sur les modèles d'intention ont démontré que celle-ci s'apparente à une dynamique combinant deux éléments. D'une part une désirabilité perçue de vouloir entreprendre (Boissin et Emin, 2007; Boissin et *al.*, 2009), c'est-à-dire le fait qu'un individu se trouve attiré par ce type de comportement. Et d'autre part, une faisabilité perçue (Shapero et Sokol, 1982), soit la perception que l'individu se fait de pouvoir mener une tâche, ici un PE (Emin, 2004). Cependant, comme mentionné, envisager de créer une entreprise ne suffit pas pour passer à une phase active dans la création du projet.

En effet, pour être satisfait l'individu doit être dans une situation où il se trouve au centre de sa CSIP (par exemple un travail qui correspond à ses aspirations, dans lequel il est bon et qui lui ouvre des perspectives intéressantes). Néanmoins, une transformation

provoquée par l'individu ou l'environnement peut entrainer une situation non satisfaisante : par exemple un individu voit son emploi salarié menacé ou il ne le trouve plus satisfaisant. Bruyat (1993, p. 303) évoque alors une « CSIP chaude ». Le futur entrepreneur va dans ce cas vouloir retrouver une configuration qui s'inscrive dans sa « zone de cohérence » (Bruyat et Julien, 2001, p. 28), potentiellement au travers d'un PE. Aussi, la seconde condition nécessaire pour que le processus entrepreneurial soit déclenché, est que la CSIP de l'entrepreneur soit « chaude » (Bruyat, 1993, p. 305). Ceci rejoint Boutinet (2010, 2014, 2016), puisque les deux chercheurs soulignent que pour que le projet se fasse, le projet doit se trouver dans la zone de cohérence du porteur, en lien avec ses représentations de son environnement interne et externe.

Enfin, pour se lancer dans la gestion du projet, il importe que l'individu dispose de suffisamment de latitude. En effet, il doit avoir du temps, ne pas être trop endetté, ne pas avoir des responsabilités familiales trop lourdes… En d'autres mots « l'énergie nécessaire à la réalisation d'un projet de création [provenant] essentiellement de l'entrepreneur » (Bruyat, 1993, p. 306), il ne peut se lancer s'il ne dispose pas d'un minimum de « carburant ».

Il importe de noter qu'étant donné qu'il s'agit des représentations de l'entrepreneur, il se peut qu'elles soient biaisées. Par exemple l'entrepreneur sous-estime l'étendue des compétences qu'il va devoir mobiliser pour son projet. Dans ce cas, le manque d'information peut favoriser le passage à l'action, car s'il avait assimilé l'étendue de la complexité de l'aventure dans laquelle il se lançait il ne l'aurait potentiellement pas fait… Bruyat (2001, p. 20) parle de « main cachante ». Par contre, dans d'autres configurations cela va potentiellement agir comme un inhibiteur. Par ailleurs, au fur et à mesure de l'avancée du processus, l'entrepreneur peut faire évoluer ses perceptions et donc le projet va potentiellement évoluer au fil du temps dans les différentes zones. On peut par exemple imaginer qu'il peut passer de A à C, si l'entrepreneur s'aperçoit en démarrant la réalisation, qu'il ne possède pas des ressources ou compétences clés de son activité (Bruyat, 2001).

Une fois le processus enclenché, l'individu s'implique de plus en plus dans son projet jusqu'à y passer l'essentiel de son temps, de ses ressources financières, intellectuelles ou affectives (Bruyat, 1993). Pour Bruyat (1993), afin que l'engagement se réalise, « l'action de créer doit être préférée et les résistances au changement doivent pouvoir être surmontées » (Bruyat, 1993, p. 313). Les freins peuvent être divers : habitudes et inertie des comportements du porteur, peur de l'inconnu, de l'échec, etc. (Fayolle, 2012). Mais lorsque l'entrepreneur s'engage, celui-ci s'intensifie de plus en plus : cette « escalade de l'engagement » (Bruyat, 1993, p. 318) le conduit à quasiment ne plus pouvoir retourner en arrière et à se concentrer sur son projet. Les coûts de désengagement deviennent de plus en plus importants, rendant l'abandon compliqué. Si au début, le projet se trouve dominé par l'individu, grâce à son engagement, il va faire émerger un projet qui s'autonomise graduellement en devenant une entreprise nouvelle.

Cette situation d'engagement est conceptualisée par Fayolle (2004), puis Schmitt, Gallais et Fabri (2008a et 2008b) avec la notion de situation entrepreneuriale. Fayolle (2004) définit ce concept ainsi :

> « Nous appelons "situation entrepreneuriale" toute situation reliant d'une façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de ressources vitales : temps, argent, énergie) dans une action entrepreneuriale (décisions, comportements, tâches, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation "stabilisée" de type entrepreneurial. » (Fayolle, 2004, p. 114).

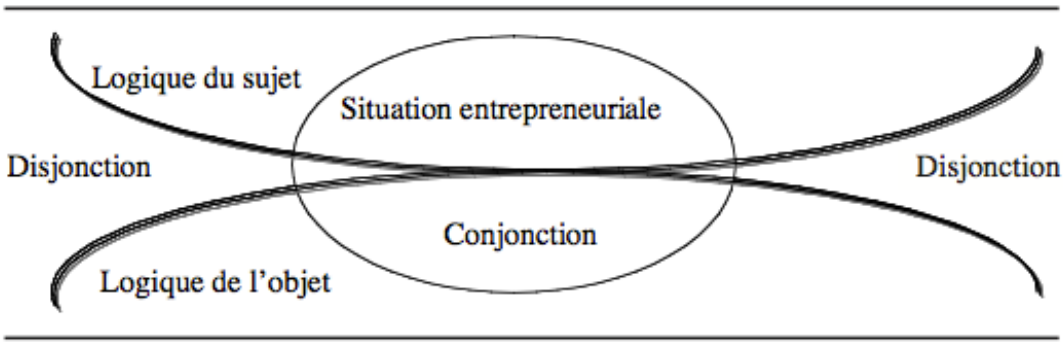
L'engagement se trouve au centre du concept : pour qu'il y ait situation entrepreneuriale, on doit observer « un certain degré d'irréversibilité du processus » (Fayolle, 2004, p. 115).

La situation entrepreneuriale représente la dialogique individu/création de valeur évoquée précédemment, mais plus particulièrement lorsqu'il y a congruence entre les

différentes logiques et engagement de l'entrepreneur. Dans une approche par le projet, il est possible de faire le lien avec le projet de vie et le PE.

Comme le montre la figure n° 13, la situation se caractérise par une conjonction entre la logique du sujet (l'entrepreneur) et la logique de l'objet (le projet). Cependant, on peut lier le premier au projet de vie et le second au PE. Aussi, la situation entrepreneuriale se réaliserait lorsque projet de vie et PE se trouvent en cohérence.

Figure n° 13 : Représentation du concept de situation entrepreneuriale par Fayolle



Source : Fayolle (2004, p. 114).

Le travail de conception

Le travail de conception s'inscrit au cœur du processus entrepreneurial. Cette phase s'avère fondamentale, car de là découlent les réponses que l'entrepreneur apporte sur la façon de réaliser le projet. Pour Schmitt et Rosker (2015), il s'agit d'une étape peu étudiée dans la recherche, qui s'est davantage concentrée à caractériser des compétences distinctives aux entrepreneurs. De plus, le travail de conception a été souvent séparé de la réalisation, alors que les deux se trouvent liés (Schmitt et Rosker, 2015).

La conception se définit comme « la description d'un objet artificiel par son organisation et son fonctionnement — son interface entre les environnements internes et externes » (Simon, 1991). Elle renvoie à la démarche de l'entrepreneur de construire du sens ou celle de « mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par nos

expériences » (Glasersfeld, 1988, p. 42)[55]. Elle se traduit par des mécanismes cognitifs tels que la projection ou la problématisation (Schmitt et Roska, 2015). Le PE représente le lieu où s'exprime la conception (Husson et Schmitt, 2008), et qui s'articule autour de cette question : « Que suis-je capable de faire à partir de ce que je sais faire et de ce que je comprends de mon environnement? » (Schmitt et Roska, 2015, p. 76). L'entrepreneur poursuit donc la démarche initiée avec l'intention entrepreneuriale en approfondissant et précisant ses représentations de son environnement interne et externe, ainsi que la façon dont il envisage ces dimensions dans le futur. La conception peut porter sur le design du produit ou service, le modèle d'affaires ainsi que la vision (Majdouline, 2012).

- *La vision : représentation du futur désiré du projet*

La capacité d'imaginer un futur désiré par l'entrepreneur s'exprime au travers de la vision (Schmitt et Bayad, 2008, Schmitt et Rosker, 2015). La vision est définie par Filion (1991) comme étant : « (…) une image projetée dans le futur de la place qu'on veut que ses produits et ses services occupent sur le marché ainsi que du type d'organisation qu'il faut établir pour y parvenir. » (Filion, 1991, p. 109). Elle joue un rôle important pour la conception et la structuration du système d'activité entrepreneurial par l'entrepreneur (Filion, 2007). Elle est indissociablement liée à l'entrepreneur qui la formule et traduit le lien entre l'entrepreneur et son projet (Fonrouge, 2002).

Se pose également la question de la façon dont la vision est partagée auprès des parties prenantes (Fonrouge, 2002) et donc comment l'entrepreneur arrive à la traduire :

> « Le projet devient donc un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur d'une vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration. La traduction est un enjeu important, car la vision de l'entrepreneur n'est pas

[55] Cette définition s'inscrit dans une approche de recherche basée sur un paradigme constructiviste radical (Schmitt et Roska, 2015) : cette thèse étant dans le cadre de ce paradigme, j'ai retenu cette définition.

transposable telle quelle. Elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau tacite à un niveau explicite. » (Husson et Schmitt, 2015, p. 13).

Cette traduction dépend de la compétence de l'entrepreneur à formuler un langage commun ou tout au moins de parler les différents langages des parties prenantes. Il détient ainsi la possibilité de cohérence entre la vision et le projet (Husson et Schmitt, 2015).

Pour Schmitt (Schmitt et Rosker, 2015; Schmitt et *al*. 2008a), la vision représente une notion intéressante. Cependant, elle doit être complétée, notamment afin de comprendre les mécanismes cognitifs permettant de la développer ou les moyens pour l'atteindre. En effet, la notion de vision s'avère souvent abordée en réalisant une dichotomie entre présent et futur, et sans prendre en compte le contexte dans lequel elle se construit (Schmitt et *al.,* 2008). Or, « une projection se construit à partir d'un contexte présent en tenant compte d'un passé. » (Schmitt et *al.*, 2008, p. 4).

- *Opportunités et approche par le projet*

Les opportunités dans cette approche se trouvent construites et dépendent de la représentation par l'entrepreneur de l'environnement et de lui-même. Bruyat (1993, 1994) explique qu'il n'y a pas d'opportunités dans l'absolu et qu'elles se révèlent contingentes à la CSIP. Elles ne peuvent naître que dans la zone de cohérence de l'individu. Fayolle et Degeorges (2012) mettent en avant que s'intéresser à la relation individu/projet permet de comprendre à quel point l'opportunité se trouve construite par ce système : « Elle dépend déjà de conditions initiales qui diffèrent d'un individu à un autre et, ensuite, des interactions qu'un système, par définition unique, entretient avec son environnement. » (Fayolle et Degeorges, 2012, p. 16). Par conséquent, une même idée pourra aboutir à des résultats différents en fonction des dialogues individus/projets.

Aussi, les opportunités sont des artefacts construits par et en fonction des individus lors de leurs interactions avec l'environnement, soit les parties prenantes (Venkataraman,

Sarasvathy, Dew et Foster, 2012). Les recherches dans une approche par le projet étudient les actions de l'entrepreneur et ses interactions avec son environnement physique et social lors du processus entrepreneurial.

L'environnement local correspond au territoire sur lequel l'entrepreneur agit. Il revêt une grande importance, car très souvent l'entrepreneur développe des liens d'affaires avec des personnes qui sont proches de lui géographiquement (Fayolle et Degeorge, 2012). L'environnement spécifique du projet renvoie aux caractéristiques du secteur dans lequel l'organisation se développe. Enfin, l'environnement du créateur représente le dernier échelon, mais qui sera grandement déterminant du succès du projet. Il s'agit avant tout de son environnement personnel (familial et social) ainsi que professionnel : « C'est dans ces environnements que le créateur trouvera, le plus souvent, les exemples de rôle, les ressources nécessaires, ses futurs collaborateurs, ses fournisseurs et ses clients, des conseils et des informations… » (Bruyat, 1993, p. 235). L'entrepreneur perçoit l'environnement comme plus ou moins hostile à son PE (Bruyat, 1993).

Comme le soulignent Fayolle et Degeorge (2012), il existe une interrelation entre l'environnement et le couple individu/projet. En effet, le contexte influence le phénomène entrepreneurial, mais le système individu/projet transforme également l'environnement dans lequel il évolue. L'entrepreneur ne fait pas que réagir à l'environnement, comme présenté par la théorie économique classique. Mais il peut également le modifier :

> « Pour la théorie de l'émergence, le créateur va ''enacter'' son environnement, tenter de modifier les comportements des partenaires qui lui sont particulièrement indispensables. En introduisant de nouvelles manières de faire, il va modifier les règles du jeu, en créer de nouvelles. » (Bruyat, 1993, p. 236).

Ceci renvoie au processus effectual (Sarasvathy, 2001) à deux niveaux. D'une part, cette approche considère que l'entrepreneur démarre son activité en s'appuyant sur son bagage. Il s'agit pour lui de faire ce qu'il peut et non ce qui devrait être fait en fonction

d'un objectif prédéterminé. Par conséquent, on cherche quelles sont les idées et les opportunités que l'on devrait poursuivre en fonction de qui on est (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy et Germain, 2011) : la création de valeur et le projet dépendent alors des moyens et des aspirations de l'entrepreneur. D'autre part, parmi les cinq principes de l'effectuation se trouve le « pilote dans l'avion ». Il implique de considérer que les entrepreneurs peuvent influencer et contrôler leur futur plutôt que de passivement chercher à le deviner et à s'y adapter (Sarasvathy 2001, 2008).

Le travail de réalisation

Le travail de réalisation correspond à l'étape du passage à l'acte, qui amène la confrontation avec le réel. Le porteur identifie et mobilise les ressources matérielles et humaines pour créer l'organisation, s'occuper de la production et de la valorisation de ses actions (Majdouline, 2012). Ce travail ne peut se dissocier de celui de conception, et donc se réalise avec des allers-retours entre réflexions et actions à mener (Schmitt et Bayad, 2008). Si la phase de conception se trouve étudiée par les chercheurs s'intéressant au PE (Schmitt, 2006; Schmitt et Bayad, 2008; Schmitt et Rosker, 2015; Bréchet et *al*., 2009; Husson et Schmitt, 2015), ces auteurs semblent avoir porté moins d'attention à la phase de réalisation.

Le fait que le projet de l'entrepreneur se trouve dans sa zone de cohérence représente le facteur principal de réussite et donc de réalisation (Bruyat, 1993; Fayolle, 2012). Cependant, cette configuration peut évoluer lors du développent du projet, soit l'évolution de la dialogique entrepreneur/projet, ce qui entraine souvent des inadéquations. En effet, les compétences et les ressources nécessaires se révèlent différentes à chaque étape du processus. Par exemple, des compétences commerciales s'avèrent importantes en phase de développement du projet, mais moins lors de la conception (Fayolle, 2012). Aussi, un élément fondamental pour l'entrepreneur réside dans sa capacité d'apprentissage et à identifier les compétences et connaissances qu'il

doit acquérir au fur et à mesure du déroulé du projet (Schmitt et Rosker, 2015; Husson et Schmitt, 2008), afin « de renforcer la cohérence du système » (Fayolle, 2012, p. 62).

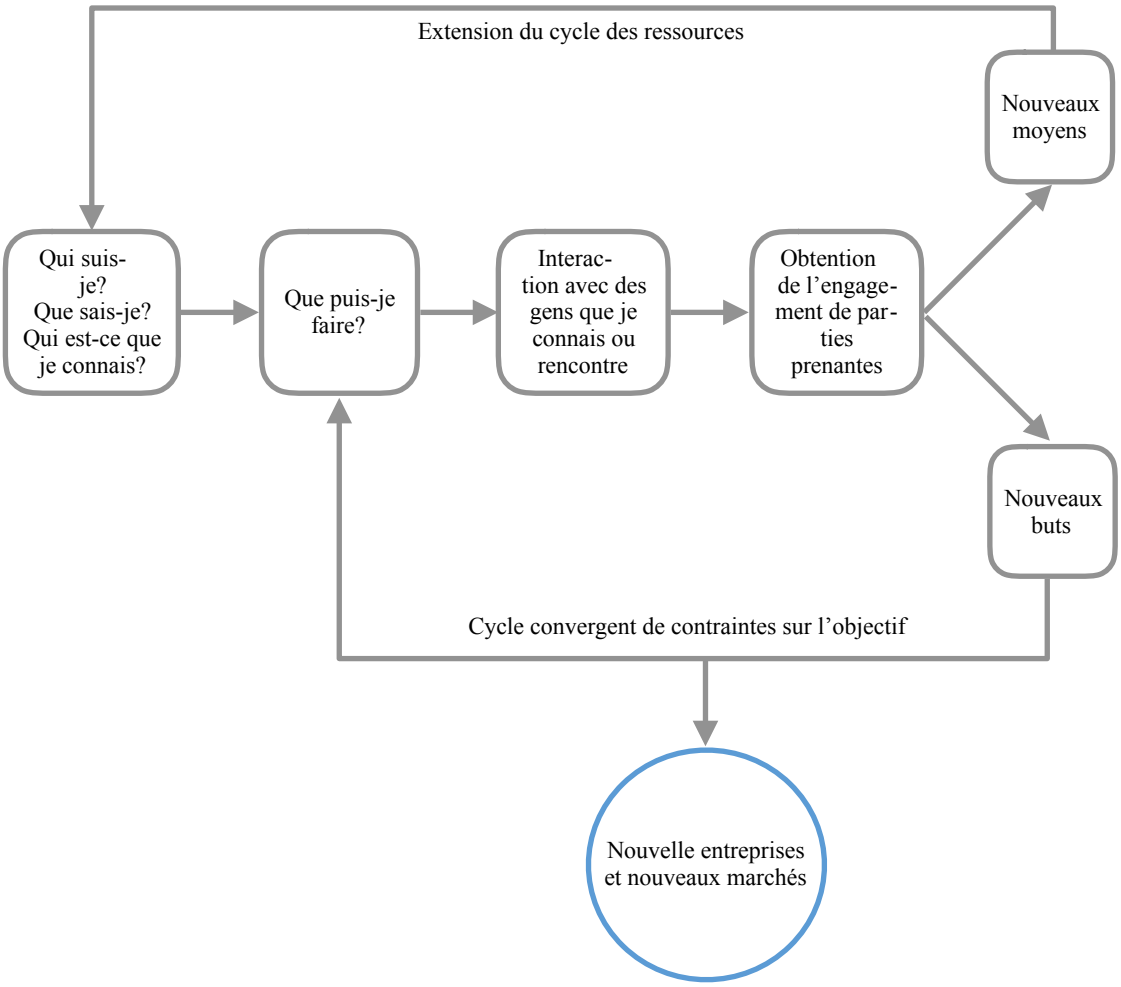
- *Les dimensions collectives de la réalisation*

La réalisation du projet comporte également une dimension collective. Comme mentionné précédemment, le projet-processus implique une forme de régulation de l'action contribuant à la coopération et coordination du collectif (Bréchet et Desreumaux, 2004, 2005). De La Ville (2001) souligne également l'importance du rôle du collectif dans le développement du projet :

> « (…) la variété et la multiplication des interactions dans lesquelles les membres de l'équipe entrepreneuriale se trouvent impliqués va permettre à la fois de capitaliser certains apprentissages, d'explorer l'ambiguïté de certaines situations, de tenter un certain nombre d'improvisations collectives et finalement, d'instituer progressivement certaines routines susceptibles de constituer la compétence distinctive de la jeune entreprise. » (de La Ville, 2001, p. 56).

L'effectuation (Sarasvathy, 2001) modélise également le processus entrepreneurial en insistant sur le rôle des parties prenantes dans son développement. Un effet, si le projet démarre grâce aux ressources et compétences de l'entrepreneur, il évolue lors des interactions de l'entrepreneur avec son environnement et en fonction des différentes parties prenantes adhérant ou non à celui-ci. Comme le montre la figure n° 14, il s'agit donc d'un processus collectif et qui pourra se développer différemment en fonction des apports des acteurs intéressés à s'engager ou à soutenir le projet.

Figure n° 14 : Le processus entrepreneurial dans une approche effectuale



Source : d'après Read et Sarasvathy (2005, p. 53)

Finalement, la dernière étape d'une démarche de projet pour Boutinet (2010) se déroule avec l'évaluation terminale. Pour un PE, il n'existe pas d'évaluation finale, puisqu'il se trouve sans cesse à reprendre.

Cependant, l'évaluation peut se poser avec la question de son échec ou de son succès. Les chercheurs ont eu tendance à appréhender le succès d'une entreprise en s'appuyant sur des critères liés à sa viabilité et ses performances économiques (Fayolle, 2012; Wach, Stephan et Gorgievski, 2016). Cependant, si on met en perspective projet de vie et PE, cela peut conduire à aborder différemment ces dimensions. Cet aspect est

notamment soulevé par Sarasvathy (2004) : la recherche en entrepreneuriat s'est principalement intéressée à la compréhension du succès ou de l'échec d'un point de vue de l'entreprise. Or, la perception du succès pour un entrepreneur peut s'avérer différente. Wach et *al*. (2016) soulignent également que la seule prise en compte des aspects monétaires ne permet pas d'appréhender entièrement la notion de succès. Ainsi, l'entrepreneur considère parfois avoir atteint ses buts, même si l'entreprise échoue :

> « En effet, à partir du moment où l'entrepreneuriat se trouve une façon de (re)donner du sens à sa vie, comment peut-on envisager l'échec de ce projet? D'un autre côté, si le projet de vie évolue, l'entreprise peut ne plus en faire partie (ou du moins, y occuper une place plus faible) : *quid* alors de sa pérennité? » (Gomez-Breysse et *al*., 2012, p. 33).

Par exemple, l'entrepreneur *lifestyle* se trouve plus résistant en cas de difficulté, mais par contre il accorderait moins d'importance à la pérennité de son entreprise. Car le PE ne représente pas l'aboutissement de son projet de vie : il n'en est qu'une étape. Aussi, il se peut que le PE ne se trouve plus en adéquation avec celui-ci, ce qui le conduirait alors à abandonner l'entreprise (Gomez-Breysse et *al*., p. 34). Par conséquent, pour comprendre pleinement le processus et son évaluation, il importe de prendre en compte les aspects subjectifs, liés aux représentations de l'entrepreneur. Cependant, j'observe que les recherches sur le sujet restent peu nombreuses (Wach et *al*., 2016).

Pour conclure, dans une approche par le projet du processus entrepreneurial, le porteur et le projet se trouvent indissociables. De suroît, il importe d'observer la façon dont ce couple évolue. Une avenue intéressante issue de la littérature, est de se pencher sur la façon dont le projet de vie et le PE interagissent. Ceci permettrait de changer le point de vue adopté habituellement dans la recherche et de mieux comprendre comment l'entrepreneur utilise l'organisation pour des finalités personnelles :

> « Si l'on veut développer un vrai contenu pour l'entrepreneuriat, nous avons besoin de nous focaliser sur la compréhension du point de vue de l'entrepreneur.

En d'autres termes, il importe de poser des questions qui mettent l'emphase sur la façon dont l'entreprise sert d'outil à l'entrepreneur, plutôt que de considérer l'entrepreneur comme toujours au service de la survie de l'organisation. En adoptant ce point de vue, les stratégies de sortie recevront une plus grande attention que ce dont elles bénéficient actuellement. De plus, la façon dont l'entrepreneur dessine des organisations spécifiques qui allient leurs aspirations personnelles en lien avec les possibilités de l'environnement formerait la pierre angulaire d'une variété de recherches qui a jusque-là été négligée ou sous-étudiée. »[56] (Sarasvathy, 2004, p. 713).

2.5 Première modélisation du processus entrepreneurial dans une approche par le projet

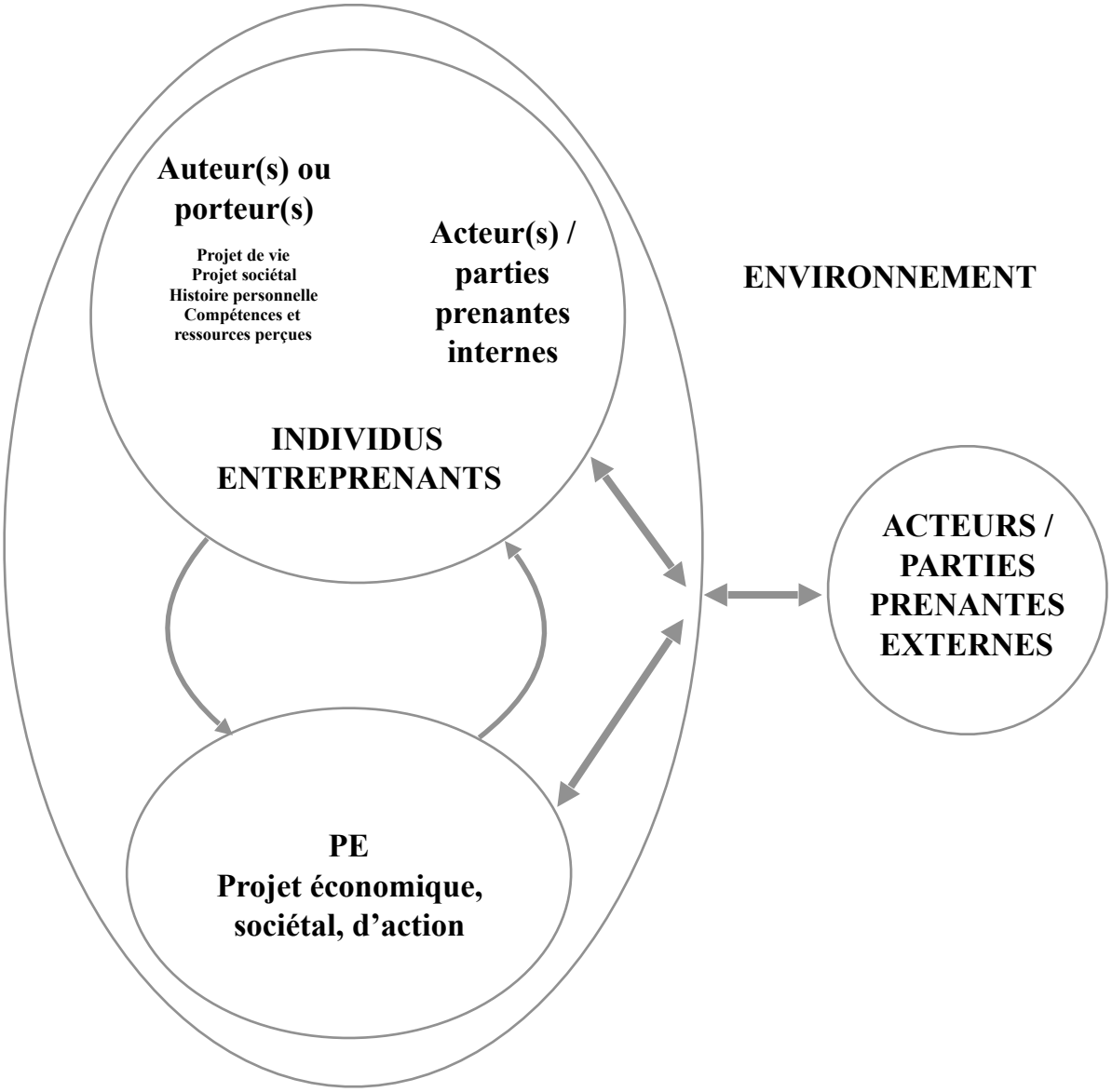
L'objectif de cette section est de représenter et synthétiser les concepts identifiés dans le chapitre 2 et qui vont me permettre de répondre ensuite à ma question de recherche. Je propose avec la figure n° 15 une première modélisation du processus entrepreneurial dans une approche par le projet. Ces éléments vont me servir de base pour mon cadre conceptuel que je développerai en chapitre 3.

La littérature sur le projet en entrepreneuriat m'a permis d'identifier que le processus entrepreneurial dans une approche par le projet mobilise trois notions : les individus, le projet et le processus. Au centre du processus se trouve l'interaction entre des individus entreprenants et un PE, qui forment le cœur du système. Les deux s'interinfluencent et évoluent au fur et à mesure du processus. L'environnement, au travers des parties prenantes externes, participe à la transformation de cette dialogique.

---

[56] Traduction libre de l'auteur de la citation : « If we are to develop real content in entrepreneurship, we need to focus our attention on understanding it from the point of view of the entrepreneur. In other words, we need to develop questions that emphasize how the firm serves as an instrument in the toolkit of the entrepreneur, rather than casting the entrepreneur as always in the service of firm survival. From this perspective, exit strategies will get a great deal more attention than they now receive. Furthermore, how the entrepreneur designs particular firms that bridge or cleave their personal aspirations in relation to environmental possibilities would form the cornerstone of a variety of research projects that are hitherto either neglected or understudied. » (Sarasvathy, 2004, p. 713).

Figure n° 15 : Modélisation du processus entrepreneurial dans une approche par le projet



Source : Dallaire

2.5.1 Les individus entreprenants et les parties prenantes externes

Concernant les individus, la littérature sur le projet en sciences sociales et en entrepreneuriat a fait ressortir deux dimensions. La première se traduit par le ou les auteur(s) du projet. Ils renvoient aux porteurs à l'initiative du PE. La seconde se trouve incarnée par les acteurs du projet. Pour rappel, ils participent à un moment ou un autre au projet, mais n'en sont pas les initiateurs. J'ai fait le lien entre les acteurs du projet et la notion de parties prenantes. Celles-ci sont de deux sortes : internes ou externes à l'organisation.

Aussi, dans la figure n° 15 je distingue :

- **Les individus entreprenants :** Je reprends le terme de Lindgren et Packendorff (2003, 2011) et je fais référence dans le cadre de cette thèse aux « individus entreprenants » pour désigner les individus prenants part à l'action collective du projet et qui appartiennent à l'organisation. Et, ils se composent :

  ➡ du ou des auteur(s) que je désigne par porteur(s) du projet ;

  ➡ des acteurs internes à l'organisation, que je désigne par parties prenantes internes. La littérature sur les parties prenantes en a donné certaines : les salariés, les actionnaires.

- **Les acteurs externes à l'organisation que je désigne par parties prenantes externes** : La littérature a permis d'identifier qu'ils peuvent se traduire par les clients, les fournisseurs, les collectivités territoriales ou la société.

Par ailleurs, le Chapitre 2 a mis en exergue deux niveaux de projets : les projets individuels et les projets collectifs. Au niveau individuel, je m'intéresse au projet de vie et au niveau collectif, au PE. La littérature a montré que chacun d'entre eux se trouvait composé par plusieurs autres projets (Tableau n° 12). Je présenterai le PE lors de la section suivante (2.5.2).

Je retiens pour le projet de vie la définition de Ibarra Arana (2006) mentionnée précédemment :

> « On peut définir un projet de vie comme une représentation mentale que l'individu se fait de la vie qu'il souhaite pour lui et des moyens qu'il se donne pour y parvenir. D'un point de vue cognitif, il sert à l'orientation du comportement individuel à travers le temps et les circonstances. D'un point de vue existentiel, il est associé à la recherche d'une direction pour les décisions et d'un sens à donner au parcours de vie. » (Ibarra Arana, 2006, p. 21).

Les recherches indiquent qu'il peut regrouper plusieurs autres projets, mais elles restent floues sur le sujet. Elles précisent seulement que le projet sociétal comporte une dimension individuelle et donc qu'il peut être relié au projet de vie.

Tableau n° 12 : Les différents types de projets mobilisés pour répondre aux questions de recherche

Projet de vie	? Projet sociétal
PE	Projet économique Projet sociétal Projet d'action

Source : Dallaire

2.5.2 Le PE

Le PE appartient aux projets collectifs. Il s'apparente aux projets existentiels dans le sens où il ne comporte pas de fin et se caractérise par une action processuelle interminable de création de valeur (Fayolle, 2005, 2012).

Il se traduit par un projet-conception et un projet-processus. Le projet-conception est un artefact qui renvoie aux représentations que se fait l'entrepreneur de son environnement interne et externe (Bréchet et *al.*, 2009; Schmitt, 2006; Schmitt et *al.*, 2011; Schmitt et

Bayad, 2008). Il évolue au fur et à mesure des interactions avec l'environnement. Et, il se matérialise par un discours oral ou écrit (Bréchet et Desreumaux, 2004).

Le projet-processus se manifeste par la mise en œuvre ou la matérialisation du dessein de l'entrepreneur. Il s'agit de la façon dont l'entrepreneur organise, transforme la réalité et coordonne une action collective.

De plus, le PE comporte différentes finalités qui se traduisent au sein de projets multiples. La littérature a permis d'identifier un projet économique, d'action et sociétal (Bréchet, 1996; Bréchet et Desreumaux, 2005).

Le PE s'articule donc autour des dimensions individuelles et collectives. Et l'objectif est de comprendre la façon dont chacune interagit et joue un rôle dans le cadre du processus entrepreneurial.

2.5.3 Le processus entrepreneurial

Contrairement aux projets techniques, le processus pour un PE ne comporte pas de fin, et ses objectifs sont sans cesse à reprendre. Il met en son cœur la relation du porteur avec le projet et la façon dont cette dialogique crée de la valeur. Il importe donc pour l'étudier, de prendre en compte les deux logiques (du porteur et du projet) ainsi que d'observer la façon dont elles interagissent et évoluent au cours du processus. Au niveau du porteur, on s'intéresse dans cette approche, à la façon dont son projet de vie ainsi que ses représentations de ses compétences, de ses ressources et de son environnement influencent et sont influencés par le PE dans le processus. Plus particulièrement se pose la question de la relation dans le temps du projet de vie avec le PE. C'est-à-dire, comment ces deux logiques interagissent lors des différentes phases du processus et si elles conservent une congruence ou pas.

La littérature distingue plusieurs phases : l'intention et le déclenchement de la démarche, la conception et la réalisation du projet. Plus que l'intention, je retiendrai la notion d'intentionnalité proposée par Schmitt (2015, 2017) et qui s'articule davantage

avec une approche par le projet. Ces différentes phases ne s'abordent pas de façon linéaire, mais itérative, sous forme de va et viens entre chacune. Par ailleurs, il importe également de prendre en compte dans une approche par le projet du processus entrepreneurial, les dimensions collectives. D'une part, le porteur peut s'incarner dans une équipe entrepreneuriale et se pose alors la question de comment chacun contribue à la conception et la réalisation du projet. D'autre part, le rôle des parties prenantes se trouve fondamental. Et, le modèle du processus dans une approche effectuale proposé par Sarasvathy (2001, 2008) s'avère utile pour comprendre leur contribution.

Conclusion

Pour conclure le chapitre 2, il importe de souligner que mobiliser la notion de projet pour aborder l'entrepreneuriat apporte plusieurs contributions.

D'une part, cette approche favorise une approche holistique du phénomène entrepreneurial. Elle donne ainsi la possibilité de dépasser les approches précédentes dans ce champ de recherche. Après s'être concentrés sur « Qui est l'entrepreneur » (travaux centrés sur les traits), les chercheurs se sont interrogés sur « Que fait l'entrepreneur? » (Filion, 1999; Fayolle, 2002). Néanmoins, ces deux types de travaux considèrent l'existence d'une dichotomie entre l'entrepreneur (qui est-il?) et ses décisions (que fait-il?) (Schmitt, 2006). Or, comme le souligne Julien (2005) : « L'entrepreneur est ce qu'il est par le fait même qu'il a entrepris. » (Julien, 2005, p. 320). On ne peut donc dissocier l'entrepreneur de la nouvelle création de valeur issue de son entreprise, et le projet permet de relier ces deux dimensions.

En effet, l'approche par le projet prend en compte les itérations entre la phase de conception du projet et sa réalisation, en positionnant l'entrepreneur au cœur de ces deux activités. De plus, elle implique de n'aborder le concept d'entrepreneur qu'au vu d'un contexte et d'une situation. Par conséquent, il n'est pas lié à la création d'une entreprise ou d'une organisation. Le projet suppose également la prise en compte du rôle des différentes parties prenantes dans le processus entrepreneurial, favorisant ainsi une

compréhension collective du phénomène (Emin et Schieb-Bienfait, 2013b). Or, les travaux s'inscrivant dans les paradigmes tels que de la création de valeur ou de l'innovation, s'ils étudient les équipes entrepreneuriales, abordent peu la place des parties prenantes dans le processus (Asquin et *al*., 2011).

Par ailleurs, les recherches ancrées dans le paradigme de l'opportunité ont du mal à représenter clairement le processus entrepreneurial, notamment en raison du fait que les opportunités n'existent pas forcément en amont de la réalisation. Elles peuvent se construire pendant le processus (Chabaud et Messeghem, 2010). Le PE amène le dépassement de cette limite :

> « Le PE nous permet de comprendre la projection réalisée par l'entrepreneur au stade initial de l'identification de l'opportunité. Cela forme le début du processus de la construction de l'opportunité et met en lumière l'importance des compétences stratégiques de l'entrepreneur au sein du paradigme de l'opportunité. »[57] (Asquin et *al.,* 2011b, p. 4).

Enfin, penser l'entrepreneuriat en termes de projets, ouvre la voie à une réflexion importante, mais encore peu développée, sur l'intégration et l'interaction du PE avec les autres types de projets (projet professionnel, projet de vie, projet sociétal, etc.), ainsi que du sens de l'action de l'entrepreneur.

Cette revue de littérature révèle ainsi le potentiel du projet, qui pour certains pourrait même devenir « le lien être les différents paradigmes de l'entrepreneuriat » (Asquin et *al.*, 2011b, p. 5). Cependant, j'ai pu soulever des éléments qui restent à éclairer. Si les auteurs soulignent l'aspect collectif du PE, peu définissent les parties prenantes concernées et leur rôle dans le développement du projet. Les auteurs soulignent l'importance de prendre en compte le contexte du porteur. Cependant, il semble que les

---

[57] Libre traduction de l'auteur du texte original : « The entrepreneurial project also allows us to understand the projection that the entrepreneur makes at the initial stage of opportunity identification. This forms the beginning of the process of opportunity construction and highlights the importance of the entrepreneur"s strategic skills in the business opportunity paradigm. », (Asquin et *al.*, p.4).

recherches apportent peu d'éléments sur la façon dont le projet s'inscrit dans le parcours de vie de l'entrepreneur. Plus largement, il manque des éléments de compréhension sur le lien entre le projet de vie et le PE, et la façon dont il évolue dans le temps.

J'ai pu également identifier différentes finalités ou projets au sein du PE, tel que les projets économique, d'action, sociétal… Mais ces différents projets ne se trouvent pas étudiés dans la littérature ni la façon dont ils interagissent lors de développement du PE. Le processus dans une approche par le projet reste également à préciser. Si des études de cas abordent le travail de conception (Schmitt, 2005; Schmitt et *al*., 2008a; Schmitt et Roska, 2015), le travail de réalisation paraît peu explicité. Aussi, peut-on dire que globalement, la littérature abordant le sujet développe peu l'opérationnalisation du concept et les méthodologies facilitant son étude.

L'approche par le projet semble donc porteuse afin de développer un regard nouveau sur l'entrepreneuriat. Se pose maintenant la question de la façon dont elle peut contribuer à la compréhension de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel.

Chapitre 3
L'approche par le projet pour étudier l'entrepreneuriat dans le secteur culturel

Objectifs du chapitre :

- Montrer la pertinence de l'approche par le projet pour étudier l'entrepreneuriat dans le secteur culturel
- Identifier les limites des modèles actuels pour appréhender ce type d'entrepreneur
- Présenter le cadre conceptuel général de la recherche et les définitions mobilisées

Introduction

Ce troisième chapitre cherche à faire le lien entre l'approche par le projet et l'entrepreneuriat culturel. L'objectif est d'une part, de comprendre pourquoi ce concept se trouve particulièrement pertinent pour aborder ce type d'entrepreneuriat. D'autre part, il s'agit d'identifier les limites des modèles actuels pour appréhender l'entrepreneur dans la culture, et de les dépasser. Enfin je traite de la façon dont je vais opérationnaliser cette notion, afin de répondre à ma question de recherche.

Je vais tâcher d'expliciter dans une première section l'adéquation du choix de l'approche par le projet et de l'entrepreneuriat dans la culture (3.1). Cependant, il importe d'adapter le cadre théorique présenté dans le chapitre 2. Aussi, je présenterai chacune de ses composantes, soit les acteurs (3.2), le projet (3.3) et le processus entrepreneurial (3.4) dans le contexte du secteur culturel. Pour conclure, je reprendrai le modèle réalisé à partir des concepts du chapitre 2 et je l'enrichirai en l'adaptant au secteur culturel. Et, je synthétiserai les définitions conceptuelles que je retiens pour répondre à mes questions de recherche (3.5).

3.1 De la pertinence de l'approche par le projet pour l'entrepreneuriat culturel

Afin de faire ressortir les enjeux et la complexité de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel, je vais exposer ses principales dimensions en m'appuyant sur la littérature, puis illustrer cette question grâce à un mini-cas. Ces éléments me permettront de montrer comment l'approche par le projet donne des clés de compréhension qui semblent particulièrement adéquates pour comprendre ce type d'entrepreneuriat.

3.1.1 Les enjeux saillants de l'entrepreneuriat culturel

Sans être exhaustif et selon la littérature en économie, en management et en marketing culturel, voici quelques-uns des enjeux auxquels les porteurs de projets voulant développer une activité culturelle se trouvent confrontés.

Les organisations culturelles doivent réussir à gérer et à intégrer la logique économique et la logique culturelle, au sein de leur mode d'organisation. En effet, selon Swedberg (2006) les industries créatives se caractérisent par des mécanismes organisationnels et des procédures destinés à relier la sphère économique et la sphère de l'art. Il s'agit ainsi de concilier viabilité économique et vision artistique (Henry, 2018), ce qui peut engendrer des tensions (Klamer, 2011; Swedberg, 2006; Chiapello, 1998). Par exemple, Turbide et Hoskin (1999) soulignent la perception d'incompatibilité entre l'art et le domaine de la comptabilité en gestion, alors que selon ces chercheurs, des passerelles se révèlent possibles.

Les organisations culturelles, de par leurs spécificités, semblent fragiles (Greffe, 2010; Greffe et Simonnet, 2010). Bien entendu, la notion de risque ne va pas avoir le même impact en fonction du type d'industrie, mais elle reste présente, quelles qu'elles soient (Greffe, 2010). Au final, « la soutenabilité d'une entreprise culturelle dépend de sa capacité à surmonter les risques liés à son activité. » (Greffe, 2010, p. 61). Le fait que ces organisations fassent fréquemment face à une sous-capitalisation, ou qu'elles ne puissent compenser des coûts fixes importants accentue cet état de fait (Henry, 2018).

En effet, les organisations artistiques ne peuvent que difficilement réduire leurs coûts, notamment en ce qui concerne les salaires : un concerto de Mozart demande le même nombre de musiciens et de temps que lorsqu'il était joué de son vivant. Par conséquent, il s'avère difficile pour le secteur de réaliser des gains de productivité (Baumol et Bowen, 1966). Il semble alors inévitable de trouver des sources de financements alternatives (mécénat et/ou subventions) pour le combler (Hansmann, 1981). Concernant les autres domaines artistiques, notamment ceux où les biens culturels sont reproductibles (production de CD, de films…), les coûts de production d'une copie originale restent élevés. Cependant, le coût marginal pour produire une copie est très bas (il s'approche de zéro) (Towse, 2011). En effet, la production d'un film peut coûter plusieurs millions, par contre une fois que l'on a la première « bobine », la dupliquer (surtout maintenant qu'une grande partie des films se tournent en numérique) ou la reproduire représente un budget relativement faible. Ce phénomène est l'un des contextes décrits dans la théorie économique comme menant à des monopoles naturels, ce qui implique que soit des subventions, soit une régulation des prix s'avèrent nécessaires (Towse, 2011).

Ces organisations se trouvent également soumises à une « incertitude essentielle » (Greffe, 2010, p. 58). La nouveauté, inhérente à l'acte créatif implique que les biens culturels soient des prototypes, et rend la prévisibilité complexe pour l'entrepreneur culturel. Les autres caractéristiques de ce type de biens, tels que le fait qu'ils soient des biens symboliques ou des biens « expérientiels », vont également en ce sens. En effet, un producteur ne saura pas à l'avance l'accueil de son produit sur le marché, puisque sa valeur dépendra de la subjectivité du consommateur (Colbert, Brunet, Ravanas, Restuccia, St-James et Rich, 2014). On a donc une asymétrie d'information aussi bien pour les producteurs que les consommateurs, d'où le fameux slogan de Hollywood : *Nobody Knows* (Caves, 2000).

> « Les organisations culturelles opèrent au sein de marchés volatils et subjectifs, où les jugements sur la valeur d'un produit sont en premier esthétiques, où les

> objectifs de l'organisation ne sont pas uniquement concernés par la recherche de profit ou le rendement pour les actionnaires, mais par le besoin de rester à la pointe et de demeurer créativement ''pertinent''. (Crewe and Beaverstock, 1998; O'Connor, 1997). »[58] (Banks, Lovatt, O'Connor, Raffo, 2000, p. 457).

Le porteur du projet se trouve devant différentes voies pour entreprendre dans ce secteur : en tant que travailleur indépendant, créateur de petite entreprise, d'une start-up, au sein d'un projet associatif, coopératif ou d'intrapreneuriat (Chapain et *al.*, 2018).

Cependant, les associations ou OBNL[59] représentent une part importante dans ce secteur, et qui peut être expliquée par les contraintes structurelles auxquelles ces entrepreneurs font face. Hansmann (1981) observe par exemple que le secteur du spectacle vivant se caractérise par des coûts fixes élevés comparativement aux coûts marginaux, et par une demande relativement faible. Par conséquent, les organisations se trouvent obligées d'identifier des stratégies pour augmenter leurs recettes. La première est d'augmenter leurs prix, mais leur marge de manœuvre à ce niveau s'avère faible. Par contre, si elles se constituent en OBNL, elles peuvent opérer un système de discrimination volontaire par les prix : c'est-à-dire recevoir des dons. Raison pour laquelle il conclut que les OBNL ont plus de chance de survivre dans ce type de secteur. Il s'agit du statut juridique le plus à même de garantir la survie de la structure, grâce aux dons et subventions qu'elle peut recevoir. Par conséquent, un porteur de projet qui veut monter son organisation culturelle va avoir tendance à opter pour l'OBNL, et ce même si elle peut s'inscrire dans une activité potentiellement lucrative. Il tend à considérer que grâce à sa facilité de création et le peu de coûts qu'elle comporte au démarrage, cela représente un choix moins risqué que de créer une entreprise.

---

[58] Libre traduction de l'auteur de la citation : « Cultural industries operate within subjective and volatile markets, where product value judgements are primarily aesthetic, where business goals are not singularly concerned with the pursuit of profits or shareholder return but with the need to remain cutting edge and creatively 'relevant' (Crewe and Beaverstock, 1998; O'Connor, 1997).» (Banks, Lovatt, O'Connor, Raffo, 2000, p. 457).

[59] Le terme association est celui utilisé en France alors qu'au Québec, on parle d'OBNL.

Néanmoins, s'il choisit de s'investir au sein d'un OBNL, celui-ci représente une organisation collective, où la propriété n'est pas clairement définie (Turbide, 2012). D'un point de vue juridique, l'artiste-entrepreneur ou l'entrepreneur culturel se trouve dans la position de salarié et dirigé par un conseil d'administration (CA). Néanmoins, l'OBNL s'avère parfois géré comme si l'entrepreneur en était le « propriétaire ».

Ainsi, très souvent, la structure juridique ne reflète ni la nature de l'activité ni le mode de gestion de l'organisation. Point que soulève Steven Hearn dans son rapport (Hearn et Saby, 2014) et qui le mène à proposer la transformation de ce type de structure pour les « accompagner (…) vers les modèles entrepreneuriaux ». Par ailleurs, ces organisations fonctionnent pour une grande part d'entre elles selon une logique de projet, quel que soit le type de structure ou leur taille. Ces éléments poussent les travailleurs culturels à développer une approche entrepreneuriale, ce qui peut conduire à créer un cadre plus contraignant et précarisant pour eux (Henry, 2018).

L'entrepreneur dans le secteur culturel fait face à de nombreuses incertitudes. Aussi, il a développé des stratégies pour les réduire. Pour compléter ces éléments et illustrer mon propos, je propose de présenter un exemple : le projet de la création de la Maison Internationale de la Marionnette, à Montréal (MIAM). Cet exemple me permettra de faire le lien avec l'approche par le projet.

3.1.2 Illustration par un mini-cas

Mini cas : La création de la MIAM (Maison Internationale de la Marionnette), à Montréal.

Louise Lapointe a longtemps fait partie de ces nombreux dirigeants d'organismes culturels qui ne se reconnaissent pas comme « entrepreneur ». Pourtant, cette marionnettiste passionnée a bel et bien entrepris la création de Casteliers, dont elle est la vice-présidente depuis maintenant 13 ans. Après avoir étudié en art visuel puis en théâtre (en direction technique), elle travaille au conservatoire d'art dramatique pendant plus de 20 ans en tant qu'accessoiriste et technicienne de scène. Femme de terrain, elle s'occupe de la régie, mais aussi de la fabrication en atelier. C'est là, grâce à la création, que Louise se plonge entièrement dans le monde de la marionnette. Pour se perfectionner, elle part en 1991 étudier en France, à la fameuse École nationale supérieure de la marionnette de Charleville-Mézières. En 2005, elle décide de s'engager davantage dans ce domaine qui la passionne, et fonde les

Casteliers, un OBNL voué à la diffusion des arts de la marionnette, dont elle devient la directrice.

Si la marionnette constitue un art en plein essor depuis 1970 au Québec, il demeure encore trop souvent associé aux spectacles pour enfants, et ses différentes formes restent méconnues par le grand public. Aussi, avec son organisme, Louise veut créer un diffuseur à l'attention des spectateurs de tout âge, et qui met en lumière des représentations traditionnelles comme contemporaines, d'ici ou de l'étranger : « On travaille à faire reconnaître la marionnette comme le 11e art, à l'instar de la BD, qui est reconnue officiellement comme le 9e art. On a lancé l'idée et elle commence à faire son chemin ici et à l'étranger. » (Louise Lapointe).

Aujourd'hui, les Casteliers proposent chaque année des dizaines de spectacles dans les salles de spectacles montréalaises, et un festival mettant en vedette des artistes internationaux, reconnus et émergents. En parallèle à sa mission de diffusion, l'organisation met des résidences de création à disposition pour les producteurs étrangers. Elle s'engage aussi à sensibiliser les citoyens à cette forme artistique, grâce notamment à des ateliers de créations pour adultes et enfants.

Depuis 2017, Louise et son équipe se sont donné également un nouveau défi : la création de la Maison International des Arts de la Marionnette (MIAM), qui deviendra le premier centre international canadien dédié à cette forme artistique. Ce projet qui implique la rénovation d'un édifice de 3700 pieds carrés, et un budget total de 3 millions ne pouvait être entrepris seul. Aussi, l'OBNL se rapproche de l'Association québécoise des marionnettistes. Ce sont ces deux structures qui s'associent sur le long terme pour faire naître ce lieu emblématique. Elles développent un partenariat et embauchent un premier salarié en commun, dédié au projet. La ville de Montréal leur attribue en novembre 2017 un droit d'emphytéose d'une durée de 30 ans sur l'immeuble situé au 30-32 avenue Saint-Just à Outremont, et une subvention de 1 million de dollars pour réaliser les phases 1 et 2 des travaux.

Son parcours en témoigne, Louise est guidée par sa passion, mais aussi son désir de la partager et de la faire connaître. Pendant longtemps, elle se fie à son instinct pour faire avancer son organisme. Pourtant, face à une croissance importante qui s'accompagne d'une multiplication des projets, elle se retrouve confrontée à des enjeux de gestions : « Il a fallu passer de ce que j'appelle une gestion instinctive à une gestion structurelle. » (Louise Lapointe).

En particulier, il faut user d'imagination et d'initiative pour parvenir à répondre aux besoins financiers croissants. Une problématique à laquelle on peut, selon elle, répondre en mettant à contribution des expertises variées. Elle croît ainsi en l'importance de rassembler des individus aux forces complémentaires pour travailler dans un but commun : faire avancer la culture. Casteliers puise aussi sa force dans les partenariats. C'est grâce à eux que l'organisme parvient à mettre sur pied des projets, des programmes et des spectacles qui participent à l'accomplissement de leurs missions. En particulier, c'est en comptant sur l'appui de diffuseurs comme le théâtre Aux Écuries que l'organisme peut présenter ses nombreux spectacles. C'est aussi ce soutien collectif qui a permis la création de la MIAM « Depuis le début à Casteliers, l'union fait vraiment la force. C'est de cette façon qu'on arrive à construire des projets, alors qu'individuellement on n'y arriverait pas » (Louise Lapointe)

Source : adapté de l'article écrit par Marie Sumantri et Géraldine Dallaire pour le blogue du Parcours C3 (www.parcoursc3.ca) en septembre 2017.

Louise Lapointe se trouve à l'origine de l'OBNL des Casteliers. Aussi, contrairement à un entrepreneur classique, même si elle a impulsé le projet, elle n'est pas propriétaire de l'entreprise. Par conséquent, et même si elle siège au CA de l'organisation à titre de vice-présidente, elle ne peut pas prendre légalement les décisions seule. En effet, pour les OBNL, les orientations de l'organisation se prennent au sein du CA et au titre de directrice, elle doit les suivre.

De plus, elle ne peut espérer de cette création qu'un salaire et n'aura jamais l'opportunité de revendre « son » entreprise ou toucher des dividendes. Pourtant, elle s'investit énormément dans l'organisation, et depuis plusieurs années. Aussi, je constate une grande différence avec la situation d'un entrepreneur classique : elle ne peut pas espérer une plus-value financière, elle doit obtenir l'appui de son CA pour ses orientations et elle est salariée de l'organisation. De plus, avant de participer au *Parcours C3*, un programme visant à soutenir les entrepreneurs dans le secteur culturel et créatif en phase de croissance, elle ne se percevait pas comme entrepreneur. Pourtant, je ne peux pas la considérer comme une simple gestionnaire, puisqu'elle porte la vision de l'organisation et propose une approche de la marionnette innovante (marionnette pour adulte).

Par conséquent, on peut s'interroger sur sa posture entrepreneuriale : est-elle une entrepreneure? Une intrapreneure? Aussi, avec un regard issu de l'entrepreneuriat « classique », il semble difficile de la catégoriser. Par conséquent, j'observe que l'entrepreneuriat culturel interpelle sur la façon de délimiter ces situations, et il semble complexe de la classer dans l'une ou l'autre de ces deux cases. De plus, l'investissement extrêmement important de Louise dans la réalisation de ce projet, alors que son espérance de gain financier se trouve minime, questionne : quel est le moteur de son engagement? Si celui-ci ne s'avère pas financier, qu'est-ce qui va le déterminer? Se pose ainsi la question de ses logiques d'action, de ses aspirations et en quoi ce PE y répond.

Pour comprendre son action, il importe ainsi de s'intéresser à la singularité de l'auteur et comment ce PE s'inscrit dans son parcours de vie.

Dans le cadre du nouveau projet de la MIAM Louise Lapointe incarne l'auteur du projet. Cependant, si on la perçoit en tant que tel, elle ne se trouve pas être le seul « individu entreprenant ». Lors la création de la MIAM, de nombreux autres individus ou organisations interviennent et jouent un rôle dans le processus entrepreneurial. Plusieurs membres du CA des Casteliers se trouvent très fortement investis dans le projet : ils travaillent bénévolement pour aider l'organisation sur certains aspects, comme la collecte de fonds.

De plus, le projet est porté par deux OBNL qui se sont associés et qui ont mis des moyens en commun afin de faire naître la Maison de la marionnette. Je retrouve ainsi, une dimension collective forte au sein du processus entrepreneurial. Afin de permettre au projet d'aboutir, plusieurs acteurs ont accompli des actions entrepreneuriales. Et, ils ont dû mobiliser des parties prenantes diverses : organisations du secteur artistique et culturel, collectivités publiques, entreprises pour financer leur collecte de fonds, etc. On ne peut donc comprendre le processus entrepreneurial dans ce contexte sans prendre en compte les différentes parties prenantes jouant un rôle à un moment ou un autre dans la construction de ce projet. Aussi, si Louise a un rôle déterminant elle ne peut être considérée comme le seul individu entreprenant moteur dans ce projet.

L'entrepreneuriat dans le secteur culturel, notamment dans le cas d'OBNL, comporte donc une dimension collective forte. Et on risque de passer à côté de la compréhension de son processus si on ne prend pas en compte cette dimension. Aussi, l'approche par le projet paraît intéressante pour l'analyser. En effet, elle incite à aborder l'entrepreneuriat sous l'angle du collectif et non de l'entrepreneur individuel. Raison pour laquelle Emin et Schieb-Bienfait (2007) considèrent que cette approche est pertinente pour étudier l'émergence entrepreneuriale dans l'économie sociale et solidaire, caractérisée par des organisations comportant des parties prenantes multiples. Je montre avec cet exemple,

que le secteur culturel se trouve parfois dans le même type de configuration. Comme pour l'économie sociale, la dimension collective des projets peut s'établir au fur et à mesure de l'évolution du projet, en fonction des opportunités ou des difficultés. Dans certains cas, le projet se cristallise au démarrage autour d'un ou de plusieurs porteurs. Mais il peut aussi y avoir plusieurs acteurs qui se relayent de façon plus ou moins ponctuelle. Comme pour l'économie sociale, ces acteurs peuvent être multiples : bénévoles, fournisseurs, usagers/bénéficiaires, collectivités locales, autres associations ou organisations, etc. Cependant, la finalité de l'organisation n'est pas dans la réponse à un besoin, même social, mais dans la volonté d'assouvir une finalité artistique ou culturelle. Aussi, peut-on se questionner sur la façon dont ce projet artistique ou culturel cohabite avec les différents autres types de projets d'une organisation.

De plus, cet exemple montre que l'étude de l'entrepreneuriat ne peut se limiter à l'analyse de la création d'entreprise et doit intégrer d'autres actes entrepreneuriaux. Par ailleurs, les projets revêtant un caractère temporaire, les individus entreprenants peuvent accomplir des séries d'actions entrepreneuriales dans leur vie. Cet angle représente une piste pour nous permettre de sortir de la dichotomie entrepreneur/intrapreneur.

L'approche par le projet permet ainsi d'élargir la façon d'aborder l'entrepreneuriat et de prendre en compte des dimensions qui sans cela, ne permettraient pas d'appréhender de façon pertinente le processus entrepreneurial dans le secteur culturel.

Ayant démontré la pertinence d'une telle approche pour mon objet de recherche, je vais maintenant me questionner sur façon de la mobiliser dans mon cadre conceptuel afin de répondre aux questions de recherche. Aussi, je présente dans les sections suivantes comment les porteurs et les parties prenantes (3.2), le PE (3.3) et le processus (3.4) se traduisent pour le secteur culturel.

3.2 Porteur(s) et parties prenantes d'un PE dans le secteur culturel

Se pose dans un premier temps la question de la définition du porteur du PE dans le secteur culturel (3.2.1). Dans un second temps, je m'interroge sur comment prendre en compte sa singularité et ses rôles (3.3.2).

3.2.1 Un auteur difficile à appréhender

Il s'agit d'une part, de distinguer l'entrepreneur de l'artiste. De Bruin (2005) apporte un élément de réponse en proposant de réaliser un parallèle avec la distinction faite par Schumpeter entre les « entrepreneurs » et les « inventeurs ». L'inventeur est celui qui propose des idées, tandis que l'entrepreneur les met en action. C'est donc bien l'entrepreneur qui détecte et saisit l'opportunité afin de réaliser un profit avec l'innovation. Par conséquent, une innovation qui n'aurait pas rencontré d'entrepreneur pourrait rester sans être commercialisée. De Bruin (2005) propose de considérer l'artiste comme l'innovateur :

> « Ainsi, l'artiste, comme l'inventeur schumpétérien, est le créateur de la musique, la peinture, l'histoire/le livre — le musicien, écrivain de chanson ou de texte, le peintre et autres. Néanmoins, cette contribution créative initiale doit être commercialisée et transformée en profit ou, pour emprunter à Caves (2000, 2003), l'art doit rencontrer le commerce. (…) Ce n'est que quand l'artiste est, selon les mots de Schumpeter, celui qui "fait avancer les choses" qu'il ou elle correspond à l'entrepreneur créatif. L'entrepreneuriat dans le secteur créatif peut ainsi être défini comme : le processus d'ajouter de la valeur aux contributions créatives/à la créativité. »[60] (de Bruin, 2005, p. 144-145)

[60] Traduction libre de l'auteur de la citation : « Thus the artist, like the Schumpeterian inventor, is the originator of the music, the painting, the story/book – the musician, songwriter, storywriter, painter and similar. Yet this initial creative input has to be commercialized and turned to profit or, to borrow from Caves (2000; 2003), art must meet commerce. It is only when the artist is, in the words of Schumpeter, the one who 'gets things done' that he/she corresponds to the creative entrepreneur. Entrepreneurship in the creative sector may be defined as: *The process of adding value to creative inputs/creativity*. » (de Bruin, 2005, p. 144-145)

Ensuite, il s'agit de différencier l'artiste-entrepreneur de l'entrepreneur culturel. Les premiers renvoient aux artistes créant leur activité en s'appuyant sur leurs talents et les seconds correspondent aux entrepreneurs travaillant avec les talents des autres (Chirita, Poisson-de-Haro, Cisneros, Filion, 2009).

L'artiste-entrepreneur représente un artiste qui a décidé d'adopter une démarche entrepreneuriale et de mettre en marché ses propres produits culturels. Il crée ainsi son emploi, et devient alors « entrepreneur de lui-même » (Greffe, 2002). Aussi, il renvoie à un artiste qui met en commerce principalement ses propres créations. L'artiste-entrepreneur intègre aussi bien la logique liée à l'art qu'à l'économie. Cependant, il endosse chacune de ces deux casquettes en fonction de l'activité : l'artiste aura un rôle plus important pour identifier un besoin, créer une opportunité ou exprimer une créativité artistique afin de générer une innovation. Par contre, l'entrepreneur sera plus présent en ce qui concerne l'évaluation du risque, le passage à l'action, l'utilisation des ressources et la valeur ajoutée réalisée suite à la mise en marché (Chirita et *al*., 2009). Cette figure a fait l'objet d'une documentation relativement importante en ce qui concerne sa genèse (cf. le premier chapitre), mais également en tant que figure entrepreneuriale (De Heush, Dujardin et Rajabaly, 2011; Lindqvist, 2011; Peltz, 2011; Bridgstock, 2013; Greffe, 2012; Hong, Essig et Bridgstock, 2012).

Je qualifierai ici d'entrepreneur culturel, tout porteur de projets développant une organisation qui a pour objectif de soit mettre en valeur le travail des artistes (galeries, festivals, diffuseurs…), soit de produire des biens et services culturels (éditeur, producteur de spectacles…). Il se peut que ce soit un ancien artiste-entrepreneur, mais ayant abandonné la création artistique de façon professionnelle pour se consacrer à développer ou valoriser le talent des autres. Il va ainsi gérer toutes les activités entrepreneuriales et il devra coordonner les artistes en lien avec ces activités.

3.2.2 Prendre en compte la singularité et les rôles de l'entrepreneur culturel

Comme mentionné dans le Chapitre 2, le projet se trouve indissociable des individus qui le portent : il s'ancre dans le parcours du ou des entrepreneur(s) et de leurs trajectoires. J'ai présenté deux modèles afin d'appréhender la singularité de l'entrepreneur : la CSIP de Bruyat (1993) et le processus effectual de Sarasvathy (2001). Ces deux modèles soulignent le besoin de comprendre la façon dont l'entrepreneur perçoit ses compétences, ses ressources, mais aussi quelles sont ses aspirations. La littérature a également fourni des éléments pour comprendre le rôle de l'auteur du PE. Je vais présenter ici les éléments, issus des recherches sur le secteur culturel, qui concernent les compétences et rôles des entrepreneurs culturels. Par contre, j'aborderai les aspirations dans le cadre du projet de vie, donc dans la section suivante (3.3.3).

Les chercheurs mettent en avant que le premier rôle de l'entrepreneur culturel consiste à « mettre en économie » un projet artistique. Il se positionne comme un intermédiaire entre un produit ou service artistique et une audience (Varbanova, 2013). Pour Scherdin et Zander (2011), ce rôle se traduit par la poursuite de nouvelles idées en s'appuyant sur différentes expressions artistiques et de formes organisationnelles pour les véhiculer auprès des publics. L'entrepreneur culturel apporte une innovation, mais il doit également transformer cette « idée », en opportunité : le travail de l'entrepreneur est de convertir cette innovation en opportunité. Klamer (2011) mentionne qu'il doit faire preuve de créativité, aussi bien en ce qui concerne sa vision artistique que la façon dont il gère son organisation. Voilà pourquoi l'entrepreneur culturel se trouve face à un double défi : impulser un changement par rapport à la proposition artistique qu'il introduit sur le marché, mais aussi dans la gestion de son organisation.

L'entrepreneur a également pour tâche de rassembler les compétences et ressources nécessaires à la conception et la réalisation du projet. Soit ils vont les posséder, soit ils rassemblent autour d'eux une équipe complémentaire. Mais, un des facteurs de réussite de l'organisation se situe dans la capacité de l'entrepreneur à combiner des ressources créatives et économiques nécessaires à son activité :

> « L'entrepreneur culturel et créatif doit pouvoir s'appuyer sur des expertises issues de différentes disciplines et passer de l'une à l'autre efficacement afin de gérer à la fois la création artistique et les exigences liées à une activité entrepreneuriale. »[61] (HKU, 2010, p. 62).

Par conséquent, les entrepreneurs ont besoin de réunir des compétences managériales et de leadership (Preece, 2011; Klamer, 2011) afin d'assurer la viabilité économique de la structure. En fonction du secteur d'activité et du modèle d'affaires, l'organisation culturelle aura du mal à survivre sans des financements autres que ceux issus de la vente de leur production. C'est donc à l'entrepreneur de réussir à combiner ces ressources et trouver le bon équilibre entre préservation de l'identité créative de l'organisation et soumission aux exigences nécessaires pour réunir ces financements (Rentschler, 2002; Rentschler et Geursen, 2004).

Cependant, pour proposer une production artistique ou culturelle pertinente, ces compétences ont besoin de se combiner avec une bonne connaissance du secteur culturel ou d'un domaine artistique (Preece, 2011; Hong, et *al*. 2012; Klamer, 2011). On peut souligner que ceci représente un besoin commun à l'entrepreneuriat classique : il faut connaître un secteur pour en avoir une compréhension intuitive et ainsi être capable de créer des opportunités (Filion et Ananou, 2010). En revanche, selon O'Connor (2000), on peut noter que cette connaissance va potentiellement s'acquérir différemment, car l'entrepreneur culturel possède « un capital culturel acquis à travers l'éducation et les réseaux informels ainsi que les circuits du champ culturel »[62] (O'Connor, 2000, p. 11). Ce chercheur fait ainsi référence à la notion de capital culturel de Bourdieu (1979) et souligne que la façon d'acquérir des connaissances culturelles dépend notamment de notre exposition au sein de notre famille à l'art. C'est pourquoi je me demande si les

---

[61] Traduction libre de l'auteur de la citation : «The cultural and creative entrepreneur has to be able to draw upon expert knowledge from several areas and disciplines and to move efficiently between them in order to deal with both the artistic creation and the requirements linked with an entrepreneurial activity.» (HKU, 2010, p. 62).

[62] Traduction libre de l'auteur du texte original : «it is sustained by a cultural capital acquired in education and through the informal networks and circuits of the cultural field»

entrepreneurs culturels auraient une forme de détermination liée à l'acquisition ou non d'un capital culturel, et notamment dans leur jeunesse.

Il importe de noter que l'ensemble de ces compétences s'incarnent rarement dans un individu unique. Il peut s'avérer difficile pour une seule personne d'être bon dans tous ces aspects. Pour ces motifs, de nombreuses structures culturelles oeuvrent avec un leadership bicéphale. Ces organisations fonctionnent alors avec d'un côté un directeur artistique et de l'autre un directeur général (Reid et Karambayya, 2009; Mollard, 2012). Ceci peut paraître surprenant, car de nombreux chercheurs en management ont argumenté qu'« une structure de leadership dual ne peut pas fonctionner de façon efficace (Alvarez et Svejenova, 2005; Locke, 2003; Locke et *al*., 2007) »[63] (Reid et Karambayya, 2009, p. 1073). Cependant, cette situation répond aux besoins du secteur. Et de plus, selon Colbert (2011), étant donné que les deux directeurs ont le même statut, il s'avère possible de résoudre les conflits potentiels en faisant intervenir le conseil d'administration. Une direction en binôme peut donc être efficace, voire nécessaire pour ce type de structure.

De par l'incertitude inhérente aux projets entrepreneuriaux culturels, la décision de mettre sur le marché un produit est souvent exprimée par une intuition, qui ne peut pas parfaitement se démontrer, car l'entrepreneur a peu de moyens tangibles pour prouver son choix (Wilson et Stokes, 2002; Henry, 2018). Il s'agit d'une prise de risque, d'un pari sur la valeur future du produit dans un marché fortement volatil. Pour prendre ses décisions, l'entrepreneur s'appuie sur son expérience, son savoir, sa capacité à décoder les tendances. Afin de convaincre, il importe que l'entrepreneur ait un niveau élevé d'implication, une grande croyance en lui ainsi qu'en sa vision (O'Connor, 2000). Cela suppose aussi un fort engagement de sa part et d'importantes capacités de persuasions Klamer, 2011). Par conséquent, les organisations culturelles s'avèrent fortement dépendantes de leurs entrepreneurs :

---

[63] Traduction libre de l'auteur du texte original : «a dual executive leadership strucutre cannot function effectively (Alvarez et Svejenova, 2005; Locke, 2003; Locke et *al*., 2007)» (Reid et Karambayya, 2009, p. 1073)

> « Le secteur culturel mixe argent et valeurs, faire de l'argent et produire du sens. Ils [*les entrepreneurs culturels*] ont un investissement émotionnel dans le produit et ils ont besoin/désirent le vendre. Ceci implique une connaissance de l'intérieur des circuits culturels et des opportunités du marché, souvent présentée en termes d'"intuition", de "pressentiment", de "sentiment" et donc s'avérant difficile à codifier ou à exprimer en termes commerciaux simples. »[64] (O'Connor, 2000, p. 10).

L'entrepreneur culturel s'appuie sur ses connaissances du secteur, mais aussi sur ses réseaux. Ses aptitudes sociales lui permettent de développer ses contacts, rassembler une équipe qui combine des compétences managériales et artistiques ou des personnes qui croient en son projet. Elles vont donc avoir une influence directe sur le succès ou l'échec de l'organisation (Konrad et Hoeg, 2005). Le secteur culturel fonctionnant par projets, l'entrepreneur doit « gérer la discontinuité ». Par conséquent, il a besoin non seulement de réunir les talents, mais de les conserver de projet en projet et de trouver des méthodes d'organisation pour gérer la créativité.

Étant un consommateur assidu de culture, ces moments de « loisir » représentent également un moyen pour lui de développer ses contacts. De plus, la confiance représente un élément important : « nous observons que les relations de "confiance active", la mise en place d'un réseau de soutien proche et personnalisé, de clients et de mentors, est une réponse tactique à la société "détraditionnalisée" ou "à risque" (…). »[65] (Banks et *al*., 2000, p. 461). L'entrepreneur culturel construit ce réseau de confiance, mais doit aussi inspirer confiance et paraître crédible.

---

[64] Traduction libre de l'auteur de la citation : «The cultural sector mixes money and value, making money and making sense. They have an emotional investment in the product and a need/desire to sell it. This involves an insider's knowledge of the cultural circuit and market opportunity, often couched in terms of 'intuition', 'hunch', 'feeling' and thus difficult to codify or express in straight business terms.». (O'Connor, 2000, p. 10).

[65] Traduction libre de l'auteur de la citation : « we observe that relations of 'active trust', the cultivation of close and personnally tailored support network, clients and mentors is a tactical response to the 'detraditioanlised' or 'risk' society (…). » (Banks et *al*., p. 461).

Je réalise un parallèle entre ces dimensions et les rôles du porteur du PE. Pour identifier les opportunités et convaincre, il semble qu'il ait besoin d'être reconnu comme un « porteur de savoir » (Emin et Schieb-Bienfait, 2013b). De plus, on peut imaginer que ce rôle d'intermédiaire entre différents univers positionne l'entrepreneur culturel en tant que « marginal sécant » (Crozier et Friedberg, 1977; Friedberg, 1993). Il va devoir jouer un rôle de traducteur, mobiliser des relations, des groupes multiples et comprendre des logiques d'actions différentes.

3.2.3 Le projet de vie

Pour rappel, le projet de vie renvoie à une projection dans le futur de l'idéal personnel du porteur, de sa vie souhaitée. Il s'apparente au sens que l'individu entend donner à sa vie et les moyens pour y parvenir. Il représente ainsi la motivation principale de l'entrepreneur.

Si je m'intéresse au projet de vie des entrepreneurs dans le secteur culturel, la littérature indique que ce type d'entrepreneur cherche avant tout le sentiment d'accomplir sa mission artistique. Ils sont « appelés » (Colbert et *al.*, 2014) par le désir de réaliser leur art et « leur travail devient l'extension naturelle de qui ils sont (Becker, 1982)[66] » (Preece, 2011, p. 108). La littérature met en avant le fait que les entrepreneurs ayant une activité artistique (musiciens, metteurs en scène, etc.) démarrent un PE pour se professionnaliser et vivre de cette passion (Laaksonen, Ainamo, Karjalainen, 2011; Loots et Van Witteloostuijn, 2018). Ils ne se perçoivent pas forcément comme des entrepreneurs (Loots et Van de Witteloostuijn, 2008) et ils se rapprocheraient davantage des entrepreneurs par nécessité (Bridstock, 2012).

Pour les entrepreneurs culturels, vivre de sa passion fait aussi partie des motivations les plus importantes (Preece, 2011; Hong et *al*., 2012; Wilson et Stokes, 2002; Leadbeater et Oakley, 1999). Hong et *al*. (2012) mettent ainsi en avant que les entrepreneurs culturels

[66] Traduction libre de l'auteur de la citation : « their work becomes a natural extension of who they are (Becker, 1982). » (Preece, 2011, p.108).

ont souvent une motivation intrinsèque forte, ils ont un lien étroit avec la pratique artistique qu'ils promeuvent. On retrouve des amateurs d'art, qui décident de vivre de leur passion (Wilson et Stokes, 2002; Leadbeater et Oakley, 1999). Wilson et Stokes (2002) observent que la plupart des entrepreneurs culturels interviewés dans le cadre de leur recherche en Grande-Bretagne se lancent en affaires, car ils aiment la musique. Aussi, la notion de passion pour son travail va différer des autres types d'entrepreneurs. Dans ce contexte elle ne réfère pas seulement au fait de gérer une entreprise, mais aussi, et peut-être principalement, au désir de transformer des idées créatives en produits (Bhansing, Hitters, Wijngaarden, 2018). Sardana (2018) met également en avant des motivations extrinsèques, comme le besoin de reconnaissance. Néanmoins, la chercheuse montre que celles-ci renforcent également leur motivation intrinsèque : le fait de trouver un écho à leur proposition les rassure et les encourage.

J'en conclus que le projet de vie des entrepreneurs dans le secteur culturel sera grandement motivé par une finalité artistique. Aussi, il semble pertinent de proposer que l'un des sous-projets du projet de vie de ce type d'entrepreneur soit le projet artistique. Je note cependant que les articles qui étudient le lien entre les motivations ou aspirations et le PE portent sur des artistes-entrepreneurs, ou ne différencient pas les artistes-entrepreneurs des entrepreneurs culturels (Eikhof et Haunschild, 2006; Laaksonen et *al*., 2011; Bennett, Rahman, Fuller-Love et Mcguire, 2018; Sardana, 2018). Par conséquent, on a peu d'informations sur ce sujet pour les entrepreneurs culturels uniquement.

La littérature présentée dans le chapitre 2 a montré également que le projet sociétal représentait l'un des projets individuels que l'on peut lier au projet de vie. Toutefois, j'ai trouvé peu d'éléments sur ce projet à ce niveau. J'ai tout de même trouvé quelques éléments de compréhension en mobilisant la littérature sur l'entrepreneur social. Bacq et Janssen (2008) lorsqu'ils réalisent une revue de littérature sur le sujet identifient le fait que la figure de l'entrepreneur social s'appréhende pour certains auteurs comme un « individu initiateur du projet social » (Bacq, Janssen, 2008, p. 8). Tracey et Philips (2007) donnent par exemple cette définition de l'entrepreneur social :

> « Individus qui combinent des objectifs sociaux et commerciaux en développant des solutions économiquement durables à des problèmes sociaux. Cela requiert des entrepreneurs sociaux d'identifier et d'exploiter des opportunités de marché dans le but de développer des produits et des services à fins sociales, ou de générer des surplus qui peuvent être réinvestis dans un projet social. » (Tracey et Philips, 2007, p. 264)

Il serait cependant intéressant de creuser le rôle du projet sociétal comme composante du projet de vie.

3.2.4 Parties prenantes d'un PE dans le secteur culturel

Je vais tâcher de traduire pour l'entrepreneuriat culturel les éléments identifiés lors de l'analyse des parties prenantes dans le cadre d'un PE (en 2.2.2). Tout d'abord, il est possible de réaliser une différenciation au sein des projets des organisations culturelles en fonction du type de parties prenantes à qui la valeur s'adresse principalement. Je distingue ainsi :

- Les projets d'intérêt privé : par exemple un artiste qui monte son entreprise et la développe pour promouvoir son art.

- Les projets d'intérêt collectif tournés vers l'intérêt de leur adhérents : comme un regroupement d'artistes et qui a pour mission de soutenir et promouvoir l'activité de ses membres.

- Les projets d'intérêt collectif tournés vers une communauté : on peut citer l'exemple des OBNL visant au soutien d'un secteur d'activité, tels que la danse, le théâtre, etc.

- Les projets d'intérêt collectif orientés « vers tous » : il s'agit dans ce cas de projets culturels visant le bien-être collectif. Cela pourrait être un OBNL avec pour objectif la promotion de la lecture pour tous, l'accès au théâtre, la démocratisation de la culture, etc.

- Les projets d'intérêt général : au sens de Emin et Schieb-Bienfait (2007), cette catégorie correspondrait pour la culture aux organisations publiques telles que les bibliothèques, les musées publics, etc.

Ensuite, il s'agit de distinguer les bénéficiaires de la valeur du PE, internes ou externes à l'organisation.

Tableau n° 13 : Les parties prenantes bénéficiaires de la valeur du processus entrepreneurial dans le secteur culturel

Interne	**Externe**
Chef d'entreprise ou dirigeant	Bénéficiaires de l'activité
Salariés	Fournisseurs
Les actionnaires pour les OBL ou les membres du conseil d'administration dans le cadre d'un OBNL.	Commanditaires / philanthropes
Les membres et les bénévoles pour un OBNL	Collectivités, État
Les artistes (qui peuvent être aussi en externe, en fonction de la nature de l'activité)	Les artistes (qui peuvent être aussi en interne, en fonction de la nature de l'activité)
	Une communauté spécifique
	L'ensemble de la société

Source : Dallaire.

Je souligne que les artistes peuvent intervenir en tant que partie prenante interne ou externe. Ils assument une fonction de salarié ou de fournisseur, en fonction de leur rôle et relation avec l'organisation (Chiapello, 1997). Un des enjeux de l'entrepreneur est de les attirer, les mobiliser et de les conserver, ce qui se révélera d'autant plus crucial lorsqu'ils sont à l'externe.

Les OBL et les OBNL ne vont pas avoir les mêmes types de parties prenantes. Au niveau interne, le CA peut jouer un rôle important au sein l'organisation (Turbide, 2005, 2012; Turbide et Laurin, 2014; Turbide et Zúñiga-Salas, 2014). Les principaux rôles du CA se trouvent dans l'orientation de la mission de l'organisme (avoir une vision globale), la surveillance de la gestion (par exemple superviser le plan stratégique), aider

au financement, vérifier la conformité des activités de l'organisation avec la législation, réaliser une veille sur l'environnement ou mettre lien avec la communauté (Zúñiga-Salas, Turbide et Chevrier, 2014). Celui-ci peut avoir un poids et des rôles différents en fonction de la configuration de l'organisation (Zúñiga-Salas, Turbide et Chevrier, 2014). Dans une configuration conventionnelle, le CA détient la majorité du pouvoir lors des prises de décision et c'est lui qui mandate la direction générale. La configuration associative ou de regroupement se caractérise par un fonctionnement participatif. Les membres sont grandement représentés au sein du CA où ils occupent la majorité des postes. Par conséquent, ils détiennent une part importante du pouvoir décisionnel. Enfin, la configuration entrepreneuriale renvoie à des organisations qui ont souvent été créées par le directeur général ou artistique en place. Aussi, il décide de la mission et le CA intervient comme guide pour la mettre en œuvre. Dans ce cadre, on observe un partage du pouvoir décisionnel entre le CA et la direction générale ou artistique.

Les parties prenantes externes s'avèrent détenir un rôle important et le réseau relationnel des entrepreneurs culturels se révèle déterminant : « La connaissance de ces réseaux et l'aptitude à les mobiliser constituent une dimension prépondérante du succès et de l'efficacité des entreprises de création. » (Benghozi, 2006, p. 74). Fonctionnant en management de projets et étant souvent pressés par le temps, les dirigeants ont régulièrement besoin de faire appel à leurs réseaux pour aller plus vite ou faire face à l'imprévu. Ils mobilisent alors des équipes informelles, des collaborateurs externes, mais qu'ils connaissent et avec qui ils ont l'habitude de travailler (Benghozi, 2006).

Des parties prenantes externes peuvent également favoriser ou compromettre un projet. Pour les OBNL, les bénéficiaires de l'activité ne se trouvent pas toujours être ceux qui vont la payer : elle s'avère parfois en partie ou totalement financée par les collectivités publiques ou des partenaires privés (Bakhshi et Throsby, 2009). Ils vont alors jouer un rôle de prescripteur en décidant quel projet doit être financé (et exister) ou pas (Loots, Van Witteloostuijn, 2018). De plus, les réseaux traditionnels de financement pour les entrepreneurs semblent complexes à atteindre pour ces organisations. Les études

constatent que peu de dirigeants de structures culturelles sont allés rencontrer une banque pour lever des fonds et ils ont généralement démarré leur activité grâce à leur travail ou leurs fonds propres (Leadbeater et Oakley, 1999; Greffe et Simonnet, 2008). Ce constat se retrouve aussi dans le rapport HKU (2010) : les entrepreneurs culturels ou créatifs européens ne sollicitent pas les structures classiques de financements ou d'accompagnement à la création et au développement d'activité. Pourtant, la question du financement de ces activités se révèle un enjeu essentiel à leur survie. Par exemple, en Belgique en 2011, selon une étude menée par le cabinet Kurt Salmon (Magnus, Moens, d'Ursel, Fosty, Moeremans, 2012), ces organisations se financent en priorité grâce à leurs fonds propres, des économies personnelles ou des sources issues de leurs réseaux (amis, famille…). Un peu moins de la moitié des personnes interviewées (46 %) ont déjà fait appel à des sources de financements externes (prêt, subventions publiques, commandite, anges investisseurs), mais la majorité d'entre eux (76 %) se sont d'abord financés en fonds propres. J'ai pu identifier plusieurs raisons à cet état de fait. D'une part, ces entrepreneurs ne souhaiteraient pas rendre de compte (Leadbeater et Oakley, 1999). Mais par ailleurs, ils ont également le sentiment de ne pas être compris et d'avoir du mal à se rendre crédible auprès des acteurs économiques (banquier, anges investisseurs…) (Wilson et Stokes, 2002; Hearn et Saby, 2014). Par exemple en Belgique, 88 % des répondants indiquaient que les sources de financement externes se trouvaient difficiles d'accès, surtout quand il s'agit de ressources émanant du secteur privé (Magnus et *al.*, 2012). Ils considèrent ainsi que le prêt bancaire représente la source de financement la plus accessible. Cependant les banques restent frileuses pour les accorder, car les stéréotypes sur les créatifs dans ces milieux perdurent. Par conséquent se pose la question de la difficulté pour l'auteur du projet culturel à jouer un rôle de marginal sécant : est-ce que cet aspect est modéré par le fait que les entrepreneurs culturels développent des réseaux dans leur domaine, mais qu'ils fréquentent peu les réseaux économiques?

Pour conclure cette section, je retiens que l'auteur du projet au sein des organisations culturelles s'avère difficile à appréhender. Il revêt des formes diverses et il présente des réalités contrastées : artiste-entrepreneur ou entrepreneur culturel, individu ou collectif, et il peut développer son projet sous des formes juridiques très variées. Je note que la différenciation entre artiste-entrepreneur et entrepreneur culturel semble parfois floue et que les chercheurs ne font pas forcément la distinction entre les deux quand ils analysent cette figure. Peece (2011), par exemple, fait référence aux fondateurs d'OBNL dans les arts du spectacle, sans préciser. Or, je m'interroge sur la différence des compétences et d'appréhension du processus entrepreneurial pour chacun d'eux. De plus, la discussion sur les parties prenantes concernées par la valeur du PE montre à quel point elles sont multiples et l'impact important qu'elles jouent lorsque l'activité s'insère dans le secteur culturel.

Tableau n° 14 : Points clés sur l'auteur et les acteurs du PE dans une approche par le projet en sciences sociales, en entrepreneuriat et pour le secteur culturel

Auteur et acteurs dans une approche en sciences sociales	**Auteur et acteurs du PE**	**Auteur et acteurs du PE dans le secteur culturel**
Il peut y avoir un ou plusieurs auteurs d'un projet	Le projet peut être porté par un individu ou une équipe	• L'auteur du projet : distinction entre un entrepreneur culturel et un artiste-entrepreneur • Importance des équipes entrepreneuriales pour posséder les différentes compétences
Distinction entre acteur et auteur / entre acteurs internes et externes	Distinction entre le ou les entrepreneurs et les parties prenantes internes et externes	Distinction entre le ou les entrepreneurs et les parties prenantes internes et externes
Singularité de l'auteur	Besoin de prendre en compte le parcours de l'entrepreneur, mais aussi ses compétences, ses ressources.	Besoin de prendre en compte le parcours de l'entrepreneur, mais aussi ses compétences, ses ressources.
	Il possède des compétences et ressources distinctives	Compétences et ressources distinctives : intuition, grande connaissance du secteur culturel, mobiliser les talents ou les autres acteurs, aptitudes sociales…
	L'auteur jour un rôle de conception du projet et de traduction auprès des différentes parties prenantes. Il porte la vision.	L'auteur est en charge de mettre en économie le projet. Il est garant de la vision artistique.

Auteur et acteurs dans une approche en sciences sociales	Auteur et acteurs du PE	Auteur et acteurs du PE dans le secteur culturel
Prise en compte multidimensionnelle des auteurs du projet	Le déroulement du projet ne dépend pas uniquement de l'entrepreneur mais il faut prendre en compte les différentes parties prenantes internes et externes.	Le déroulement du projet ne dépend pas uniquement de l'entrepreneur mais il faut prendre en compte les différentes parties prenantes internes et externes. Elles jouent un rôle déterminant, notamment pour des OBNL.

Source : Dallaire

3.3 Le PE et ses sous-projets

Je vais présenter dans cette section la façon dont le PE et les différents projets qui le composent (économique, d'action et sociétal) peuvent se traduire et interagir dans le cadre d'un PE dans le secteur culturel. Je me suis également interrogée sur l'existence d'autres types de projets au sein du PE dans le secteur culturel. Et, mon analyse de la littérature suggère l'existence d'un sous-projet artistique ou culturel.

3.3.1 Le projet économique

Le projet économique renvoie aux aspects financiers, à la croissance. Se pose alors la question de la façon dont il se développe pour une structure culturelle. Comme mentionné dans le chapitre 2, le but de l'économie se trouve dans la création de valeur et l'objectif de l'entrepreneuriat est de produire des biens ou services qui créent de la valeur aussi bien pour le consommateur (satisfaction), que pour le producteur (richesse) (Klamer, 2011). Dans cette optique, et comme mentionné dans le chapitre 1, on observe depuis quelques années une volonté de faire reconnaître la valeur économique produite par les organisations culturelles. Hearn et Saby (2014) affirment par exemple cette intention : « Il s'agit de reconnaître à présent l'entreprise culturelle, l'innovation culturelle, les actifs immatériels comme des éléments constitutifs d'une dynamique économique vertueuse afin de sortir les entreprises du secteur de la spirale non/anti économique. » (Hearn et Saby, 2014, p. 13).

L'entrepreneur ou le dirigeant d'une organisation culturelle a besoin d'assurer la viabilité économique de son organisation, et pour cela faire face aux spécificités de son secteur (Greffe et Simonnet, 2010). Par exemple, une stratégie pour réduire l'incertitude concernant la fréquentation d'un établissement ou événement est de programmer des répertoires ou artistes connus. Pour s'assurer contre le risque, l'entrepreneur peut utiliser des arrangements, comme l'avance sur recettes dans le cadre de la production de films. S'il ne parvient pas à réaliser des gains de productivité sur la production artistique, il cherche à en réaliser sur les activités annexes (comme la distribution, la logistique, etc.) (Greffe et Simonnet, 2010). L'entrepreneur mobilise ainsi une variété de stratégies, variant en fonction du secteur dans lequel il agit.

Cependant, lorsqu'on cherche à aborder le PE dans le secteur culturel, la seule valeur économique ne peut suffire à appréhender un champ caractérisé par sa multidimensionnalité (Klamer, 2003, 2004). Il faut souligner, comme le fait Throsby (2010) que « la particularité du capital culturel est qu'il incarne ou donne naissance à deux types de valeur, culturelle et économique » [67] (Throsby, 2010, p. 108).

Un parallèle avec l'économie sociale apporte des éléments à cette réflexion. Barthélemy et Slitine (2011) considèrent qu'une « innovation n'est vraiment sociale que si l'équilibre est clairement en faveur de la création de valeur sociale (bénéfices pour la population ou la société en général) plutôt que de la valeur privée (gains personnels pour l'entrepreneur ou l'investisseur, par exemple). » (Barthélemy et Slitine, 2011, p. 36). Dans ce cadre, on peut avancer qu'une innovation n'est vraiment culturelle que si l'équilibre est clairement en faveur de la création de valeur culturelle plutôt que de la valeur privée.

Par conséquent, pour appréhender l'entrepreneuriat culturel, il ne faut pas prendre en compte uniquement la valeur produite par ce type d'activité en termes de bénéfices, ou de salaires générés. La valeur économique n'est pas une fin en soi et dans le cadre d'une

[67] Traduction libre de l'auteur de la citation : « The particular characteristic of culturel capital is that it embodies or gives rise to the two types of value, economic and cultural » (Throsby, 2010, p. 108)

organisation culturelle, les aspects économiques sont supposés être au service de la vision artistique et culturelle : ils en sont les moyens et ils permettent de créer les revenus qui rendent alors possible la réalisation des valeurs culturelles et sociales (Klamer, 2011).

Aussi, la cohabitation entre le projet économique et le projet artistique au sein du PE questionne. Greffe et Simonnet (2010) se demandent si les entreprises culturelles sont soutenables. Agid et Tarondeau (2003a) expliquent que « les activités culturelles n'obéiraient pas aux critères de rentabilité des activités industrielles et commerciales (…). » (Agid et Tarondeau, 2003a, p. 105). Chiapello (1998) rend compte des réticences des dirigeants qu'elle interviewe dans son ouvrage *Artistes versus Manager* : « La crainte essentielle est que ce recrutement [d'un contrôleur de gestion], en introduisant un peu plus de rationalité économique dans l'entreprise, induise une perversion du projet et aboutisse à mettre au premier plan l'objectif de rentabilité. » (Chiapello, 1998, p. 99). La crainte est donc la soumission et la transformation du projet artistique aux besoins du projet économique.

Cependant, la littérature met en avant l'importance pour le dirigeant de chercher un équilibre. Agid et Tarondeau (2003b) en offrent un exemple avec l'analyse de l'Opéra de Paris, qui souhaitait opérer entre 1993 et 2002 une conciliation entre les deux. Les chercheurs observent une volonté d'équilibre entre d'une part des œuvres inédites, offrant une proposition innovante, mais qui vont avoir plus de mal à atteindre un large public. Et, de l'autre des propositions issues d'un répertoire connu ou des reprises, qui attirent un public plus large. Il y a aussi une balance entre des spectacles nécessitant des coûts de production importants (spectacles lyriques) et ceux plus bas (les ballets). Dans cet exemple, le succès est au rendez-vous :

> « Les résultats obtenus supposent ou présupposent que les choix artistiques : œuvres présentées, interprètes, chanteurs et chefs d'orchestre, qui s'inscrivent

> dans une évidente logique économique seront au total artistiquement et commercialement pertinents (…). » (Agid et Tarondeau, 2003b, p. 159).

Il semblerait ainsi que les organismes culturels en crise correspondraient à ceux qui n'arrivent pas à réaliser cet équilibre, et qui valoriseraient principalement leur projet artistique, sans porter attention à leurs performances financières[68].

Cette tension se pose également autour de la question de l'évaluation et des critères de succès ou de performance pour ce type d'organisation : faut-il privilégier l'évaluation ou la performance du projet artistique ou économique? Ce débat se retrouve ainsi au sein du champ de recherche du management, comme l'exprime l'article sur les OBNL du spectacle vivant de Turbide et Laurin (2009) :

> « Comme la mission des organisations artistiques du spectacle vivant est généralement d'enrichir l'environnement culturel grâce à des objectifs artistiques, le système de performance utilisé devrait proposer une emphase plus importante sur la qualité des présentait ou la satisfaction du public, que sur des métriques financiers. » [69] (Turbide et Laurin, 2009, p. 56)

Mais le terrain vit également fortement ce questionnement, comme le souligne le cahier créé par Smart et Pour la Solidarité de 2015 :

> « Les critères d'évaluation de l'économie classique, basée essentiellement sur la viabilité et la performance économique, se révèlent caducs. Sans les bons outils, la démarche consistant à évaluer l'apport culturel sur son seul aspect quantitatif se révèle une véritable menace pour le secteur culturel et créatif. » (Dubetz, Huchet, Burton, De Mesmaeker, Stokkink, Graceffa, 2015, p. 112)

---

[68] Ces conclusions sont issues du document « Foire aux questions sur la gouvernance des OBNL du secteur des arts et de la culture au Québec. Quelques apprentissages du projet ARUC 2006-2011 », produit en février 2011.

[69] Libre traduction du texte original : « Since the mission of performing arts organizations is generally aimed at enriching the cultural environment through artistic achievement, the performance measurement system they use should put more emphasis on the quality of live performances or customer satisfaction that on financial metrics » (Turbide et Laurin, 2009, p.56).

On va retrouver ces éléments et ces interrogations au sein du projet d'action puisqu'il renvoie à la façon d'organiser le PE.

3.3.2 Le projet artistique ou culturel

Comme mentionné lorsque j'ai abordé le projet de vie, le projet artistique est ressorti au niveau individuel. La littérature sur l'entrepreneuriat culturel indique également son existence au niveau de l'organisation. Je vais tâcher de clarifier à quels objectifs il renvoie.

Hansmann (1981), considère que l'une des finalités des OBNL est de présenter des œuvres créées par des artistes possédant des compétences notoires ou issues d'un répertoire reconnu par les experts du milieu (et éloigné de ce qui est considéré comme « populaire »). Il s'agit dans ce cas d'une volonté d'atteindre une excellence artistique.

Par conséquent, au-delà de la valeur économique, l'organisation culturelle doit créer de la valeur artistique ou culturelle. Se pose alors la question de la nature de celle-ci. J'ai pu identifier au sein de la littérature plusieurs dimensions :

- la valeur esthétique (Throsby, 2001, p. 84-85; Hutter et Shusterman, 2006) ou symbolique (Throsby, 2001, p. 84-85) qui renvoie « aux caractéristiques générales des biens ou services culturels de transmettre des significations culturelles » (Throsby, 2001);

- la valeur technique (Hutter et Shusterman, 2006) qui repose sur les compétences, les techniques innovantes qui sont utilisées pour réaliser le travail artistique;

- la valeur spirituelle, morale ou religieuse (Throsby, 2001; Hutter et Shusterman, 2006) liée au sentiment de connexion avec quelque chose de plus grand que soi, et qui peut contenir un message en lien avec une croyance particulière;

- la valeur comme source d'expression (« expressiveness ») (Hutter et Shusterman, 2006) puisque l'art représente un médium privilégié pour s'exprimer;

- la valeur en termes de communication (Hutter et Shusterman, 2006), pour véhiculer des idées;

- la valeur expérientielle (Hutter et Shusterman, 2006) incluant le plaisir, la capacité de divertissement et de distraction de l'art; la valeur d'authenticité qui fait référence à l'intégrité de l'œuvre, qu'elle soit unique et non reproduite, ni altérée;

- la valeur historique (Throsby, 2001; Hutter et Shusterman, 2006) de par sa contribution à la construction de l'identité d'une société notamment en permettant de connecter le passé au présent (Throsby, 2001);

- la valeur politique (Throsby, 2001, p. 84-85; Hutter et Shusterman, 2006) : l'art renferme les significations et les idées de la société dans laquelle il est créé, mais la culture représente également un moyen pour les collectivités territoriales de se singulariser (Hernandez et Belkaid, 2014).

- La valeur sociale, que je vais plus amplement développer dans la section suivante, sur le projet sociétal.

Un projet culturel peut avoir une ou plusieurs de ces dimensions, ce qui aura un impact sur sa valeur économique. En effet, si différentes dimensions se trouvent combinées au sein du projet artistique, sa valeur économique sera plus importante :

> « La valeur économique augmente lorsque plusieurs variétés de valeurs artistiques sont réunies au sein d'une même œuvre. Les prix les plus importants sont atteints avec les rares œuvres ou performances qui sont réalisées par des maîtres reconnus, qui combinent impact émotionnel, statut et divertissement.[70] » (Hutter et Shusterman, 2006, p. 200).

70 Libre traduction de l'auteur de la citation : « Economic value increases when several varieties of artistic value are combined in a single work. The highest prices are attained for rare works or performances by most highly ranked masters that combine emotional impact with status and entertainment value. » (Hutter et Shusterman, 2006, p. 200).

Klamer (2004) apporte également une nuance en soulignant que les produits culturels ne disposent pas d'une valeur culturelle de façon intrinsèque. Mais, cette valeur leur est attribuée : « les biens culturels deviennent ''culturels'' lorsque les gens les traitent ainsi. »[71] (Klamer, 2004, p.17)

3.3.3 Le projet sociétal

Le Larousse définit le terme sociétal comme ce « qui se rapporte aux divers aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société organisée »[72]. Ainsi ce type de projet s'intéresse aux modes d'organisations de la société.

Un détour par l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale et solidaire donne des clés de compréhensions utiles pour l'entrepreneuriat culturel. Ces dernières apportent des éléments éclairants afin d'envisager la valeur sociale :

> « Nous définissons la valeur sociale comme la création de bénéfices ou la réduction de coûts pour la société — à travers l'effort de répondre à des besoins ou problèmes sociaux — dans des façons qui vont au-delà du gain privé et des avantages généraux de l'activité du marché »[73] (Phills, Deiglmeier et Miller, 2008, p.39).

De plus, comme le montre le tableau n° 15, plusieurs auteurs mettent au cœur de leur définition de l'entrepreneuriat social, le « projet social ». Le processus entrepreneurial, dans ce cadre, a pour vocation de créer de la valeur sociale, et l'impact social prime sur la génération de profit et de richesses.

---

[71] Libre traduction de l'auteur de la citation : « goods become "cultural" when people treat them as such. It shows in the way they talk about them and in the processes of "valuation, evaluation and valorisation ». » (Klamer, 2004, p.17)

72 Source : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soci%C3%A9tal/73148?q=soci%C3%A9tal#72317, consulté le 8 avril 2019.

[73] Libre traduction de l'auteur. Extrait original : « We define social value as the creation of benefits or reductions of costs for society - through efforts to address social needs and problems - in ways that go beyond the private gains and general benefits of market activity. » (Phills, Deigmeier et Miller, 2008, p. 39).

Tableau n° 15 : Entrepreneuriat et notion de projet sociétal : auteurs liants les deux

Définition de l'entreprise sociale	Dorado (2006, p. 327)	Les projets entrepreneuriaux sociaux ("Social Entrepreneurial Ventures") à but non lucratif, à but lucratif ou intersectoriel sont sociaux parce qu'ils visent à s'attaquer à un problème que le secteur privé n'a pas réglé de façon adéquate; ils sont entrepreneuriaux parce que leurs fondateurs ont les qualités assimilées à celles des entrepreneurs.
Définition de l'entreprise sociale	Hockerts (2006, p. 6)	Les projets commerciaux à but social ("Social Purpose Business Ventures") sont des entreprises hybrides qui enjambent la frontière entre le monde des affaires à but lucratif, et le secteur public dirigé par la mission sociale et les organisations à but non lucratif. Ils ne conviennent donc complètement à aucun de ces deux espaces.

Source : Bacq et Janssen (2008a, p. 22-25)

La question de la nature du projet social ou sociétal en lien avec le PE reste par contre peu définie. Bacq et Janssen (2008b) l'évoquent brièvement quand ils abordent l'entrepreneuriat social, en faisant référence à Touraine (1965) qui a développé la notion de projet sociétal. Cependant cette articulation semble peu approfondie et ces chercheurs n'en présentent aucune définition.

On trouve également plusieurs traces du projet sociétal au sein de la littérature sur les organisations culturelles. Ces travaux lient projet artistique et projet sociétal. Par exemple, il peut se traduire par une volonté de rendre la culture accessible au plus grand nombre. Hansmann (1981) considère qu'une autre finalité pour un OBNL culturel se trouve dans la volonté de démocratisation de la culture, ou de faire connaître une forme d'art le plus largement possible. En effet, à partir du début des années 1960, cet objectif a été mis en avant par la plupart des pays industrialisés. Cette volonté présuppose que la culture de « qualité » ou « savante » (*High Arts*), considérée comme légitime et s'opposant aux produits de consommation de masse, ait besoin d'être partagée par le plus grand nombre (Dallaire et Colbert, 2012). Il s'agit alors d'essayer de faire parvenir ce type de culture auprès de publics appartenant à des catégories socioprofessionnelles qui ne la consomment pas habituellement.

Lier projet artistique et projet sociétal renvoie également à la valeur sociale de l'art (Throsby, 2001; Hutter et Shusterman, 2006). Cette notion peut avoir plusieurs

dimensions. Elle renvoie d'une part à la culture comme « valeurs et croyances partagées au sein d'un groupe » (Throsby, 2001), et donc à une appréhension anthropologique de la notion. Cependant, le projet sociétal semble davantage lié à l'autre dimension de la valeur sociale de l'art. En effet, l'art et la culture peuvent favoriser l'intégration sociale et notamment de personnes marginalisées[74]. Par exemple, le fait qu'un individu participe à des activités culturelles contribuerait à réduire son isolement. Par là même, l'art contribue au sentiment d'appartenance à une communauté, favorise la création d'un climat social plus positif, etc. (Auclair, 2006). Aussi, depuis le début des années 1980, on a commencé à mettre en avant le rôle de la culture comme facteur de lien social et de lutte contre l'exclusion (Auclair, 2003).

La valeur sociale du projet sociétal semble ainsi très fortement liée au projet artistique. Cependant, il importe de ne pas réaliser d'amalgame trop hâtif, et de différencier les deux. Tous les entrepreneurs dans le secteur de la culture ne visent pas la production de valeur sociale :

> « (…) les artistes sont surtout des entrepreneurs sociaux si une dimension sociétale sous-tend leur action : "En résumé, l'artiste-entrepreneur est aussi un entrepreneur social si, que ce soit dans une démarche collective (approche européenne de l'entrepreneur social) ou simplement individuelle, il ne poursuit pas prioritairement un but de lucre et confère à son action une finalité dite 'sociale' en incluant volontairement dans son processus créatif des pratiques ayant des impacts positifs au niveau social, environnemental…" (Marée et Mertens, 2011). Toute la difficulté réside alors dans l'identification de ce caractère social qui peut se vérifier par le statut adopté par la structure (une des quatre familles de l'économie sociale : association, coopérative, fondation, mutuelle), mais pas uniquement,

[74] « Les arts (…) peuvent utilement contribuer à l'intégration sociale des immigrés ou des minorités et des groupes défavorisés; de même ils peuvent constituer une composante des politiques de jeunesse, favoriser le progrès de l'égalité pour les femmes, faciliter l'accès à la culture de tous les publics spécifiques que sont les personnes âgées, les handicapés, les patients des hôpitaux, les prisonniers. De plus les arts peuvent être des facteurs d'harmonisation sociale, améliorer la qualité de vie dans les régions rurales et revitaliser les quartiers urbains économiquement sinistrés. » Groupe de travail européen sur la culture et le développement, La culture au coeur : contribution au débat sur la culture et le développement en Europe, Éditions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, 1998, p.55.

> puisque de nombreux indépendants et intermittents travaillent dans le domaine culturel et artistique. » (Dubetz, et *al*., 2015, p. 38)

Le projet sociétal dans ce contexte fait également écho au lien entre culture et développement durable. S'affirmant depuis le début des années 1990 (Dallaire et Colbert, 2012) cette association trouve sa quintessence dans la revendication de la culture comme 4e pilier du développement durable (Nurse, 2006). En ce sens la culture est positionnée au cœur de la société et représente un « bien commun partagé » (Dubetz et *al.,* 2015).

Par ailleurs, il semble intéressant de constater que l'émergence du projet sociétal apparaît comme un moyen pour aller au-delà de la tension entre projet artistique et économique (Dubetz, et *al*., 2015; Henry, 2008) :

> « Entre un secteur marchand où dominent les questions de la mondialisation économique et du profit financier d'une part, et un secteur artistique et culturel sous la dépendance ou la supervision directe des pouvoirs publics d'autre part, le tiers secteur représenterait un espace de créativité artistique et d'innovation sociale en perpétuel mouvement, selon des buts autres que lucratifs » (Henry, 2008, p. 106).

3.3.4 Projet d'action

Le projet d'action concerne l'organisation de la structure culturelle elle-même. Plusieurs chercheurs s'intéressent à la façon dont les entreprises culturelles se structurent (Agid et Tarondeau, 2003; Aubouin, Coblence et Kletz, 2012; Benghozi, 2006; Chiapello, 1997, 1998; Evrard et Busson, 2015). Benghozi (2006) souligne que les modèles organisationnels des structures culturelles relèvent des adhocraties (Mintzberg, 1985), soit « des organisations opérant dans un environnement complexe et dynamique, mobilisant une part importante de création pour produire des produits uniques et innovants, et appelant à ce titre des structures spécifiques. » (Benghozi, 2006, p. 3).

L'auteur souligne que l'on observe un phénomène d'isomorphisme : la tendance à structurer autour de la gestion de projets s'applique non seulement aux structures éphémères par nature, comme la production d'une pièce de théâtre ou d'un film, mais aussi à des organisations plus stables « qui se calquent sur le modèle des organisations temporaires pour développer des projets spécifiques et des activités événementielles. » (Benghozi, 2006, p. 4). Ce mode de fonctionnement pousse ces organisations à développer des processus pour faciliter la coopération et la collaboration (par exemple en permettant à des personnes qui ne se connaissent pas de travailler ensemble rapidement, faciliter la prise de décision dans l'urgence, etc.), et optimiser la répartition des tâches afin de réaliser un projet en un minimum de temps (Benghozi, 2006).

Les chercheurs constatent que bien que management et culture ont longtemps été considérés comme incompatibles (Chiapello, 1997), les organisations culturelles adoptent de plus en plus des outils issus de la gestion (Agid et Tarondeau, 2003; Aubouin et *al*., 2012). Cette tendance s'observe aussi bien dans les grandes institutions que les organisations plus petites et alternatives (Aubouin, et *al*., 2012). Plusieurs raisons sont invoquées. Les organisations recevant des financements publics seraient poussées par les collectivités qui leur demandent de rendre des comptes. Aussi, intégrer des techniques du management permettant de fixer des objectifs, contrôler les résultats obtenus, etc., facilite leur travail à ce niveau. De plus, certaines organisations doivent faire face à un environnement technologique et réglementaire (comme les appels d'offres) qui les oblige à évoluer. Aussi, les dirigeants se tournent vers les outils du management pour réussir la conduite du changement. Les responsables des structures s'avèrent également de plus en plus formés au management et par conséquent, ils mettent en place des outils de gestion (Aubouin, et *al*., 2012).

Cependant les organisations culturelles conservent une réticence vis-à-vis de ces outils issus de l'entreprise marchande (Filser, 2005). Les dirigeants remettent en question les contraintes qu'ils imposent aux membres de l'organisation. Ils ont peur que leur mission

et leurs actions soient déformées « à travers des outils forcément mutilants, trompeurs, mettant abusivement accent sur les résultats quantitatifs. » (Aubouin, et *al*., 2012, p. 196). Il y a donc une remise en question de ce type de grille qui privilégie ce qui est chiffrable sur ce qui ne l'est pas, notamment en ce qui concerne les évaluations.

Par conséquent, les recherches indiquent l'importance de prendre en compte les contraintes particulières de ces structures (Agid et Tarondeau, 2003). Notamment, un des enjeux que le champ du management soulève est la gestion de la création. Il faut mettre en place des structures organisationnelles qui vont favoriser les conditions de la création, attirer et motiver les talents (Evrard et Busson, 2015). Ces organisations font ainsi face à des défis, au niveau de la gestion des ressources humaines, accentués par la diversité des personnes avec qui elles travaillent (travailleurs autonomes, pigistes, salariés à temps partiel ou temps plein, en France, intermittents, etc.) et intervenant de façon continue ou ponctuelle.

Pour favoriser le processus créatif, les dirigeants de ces organisations doivent s'assurer que les contraintes « technico-économiques » se trouvent compatibles avec la liberté de créer : « Les frontières entre zones où s'exerce librement la création et celles régies par des méthodes rigoureuses de planification et de contrôle des activités sont délicates à définir. » (Agid et Tarondeau, 2003, p.106). Ce besoin d'adaptation favorise l'émergence de modèles innovants :

> « Les organisations culturelles sont ainsi, face à la "gestion", dans une situation contradictoire. Archaïques[75] par leur difficulté de développer des instruments de gestion sophistiqués courants dans les firmes traditionnelles, elles sont pourtant en position de précurseur, car, sans en avoir conscience, elles ont su développer des solutions originales en matière d'organisation et de maîtrise du processus de production dans un contexte où les connaissances positives de gestion n'apportaient pas de solutions satisfaisantes » (Benghozi, 2006, p. 72).

[75] Au sens de Baumol et Bowen (1966).

Aubouin et *al.* (2006) partagent des exemples d'organisations qui ont cherché à rendre les outils « signifiants » (Aubouin et *al.*, 2006, p. 209) en les enrichissant : « on voit ainsi se développer des outils moins brutaux, moins quantitatifs, moins conformistes et moins consommateurs. » (Aubouin et *al*., 2006, p. 209).

Parmi les enjeux structurels des organisations culturelles qui ressortent, se trouve également la question de la gouvernance des OBNL (Turbide, 2005, 2012; Turbide et Laurin, 2014). Cette notion renvoie aux outils que le CA et les dirigeants mettent en place afin de diriger l'organisation au mieux (Turbide et Zúñiga-Salas, 2014). Turbide (2012) observe que pour atteindre une saine gouvernance, les membres des organisations devraient bien comprendre l'environnement dans lequel ils évoluent, et donc prêter une grande attention aux facteurs externes (environnement socio-économique, concurrence du secteur, culturel et légal). Mais, la gouvernance se traduit aussi par la façon dont l'organisation va mettre en place des mécanismes de planification, de contrôle et de suivi en interne (par exemple grâce aux mécanismes de gouvernance, de planification stratégique et des opérations, de contrôle et reddition de comptes, concernant l'accomplissement de la mission et santé financière). La question des mécanismes de gouvernance représente ainsi un élément clé pour ces organisations. Ils se regroupent par exemple autour des bonnes pratiques liées au recrutement, au fonctionnement, au rôle et à l'évaluation du CA, ou ses liens avec l'équipe dirigeante (Turbide, 2012; Turbide et Zúñiga-Salas, 2014; Zúñiga-Salas, 2012). Turbide (2012) souligne ainsi que les dirigeants se doivent de partager avec les membres du CA leurs enjeux. Et ces derniers ont besoin d'être capables de mettre à l'épreuve la vision et les décisions de l'équipe. La communication entre les deux semble donc fondamentale, et une mauvaise gouvernance participerait à accélérer les crises financières (Turbide, 2012).

3.4 Le processus entrepreneurial dans le secteur culturel

L'objectif du processus entrepreneurial dans ce contexte est de créer une organisation qui soit viable, qui permette aux entrepreneurs de se rémunérer et apporte de la valeur culturelle (Blaug et Towse, 2011).

Afin d'aborder le processus dans ce secteur, il importe de distinguer deux temps : le premier est la phase de création, pendant laquelle l'artiste donne naissance à son œuvre. Les artistes vont créer de façon plus ou moins solitaire, sans —généralement — prendre en compte les attentes des consommateurs. Puis, se déroule la phase de mise sur le marché où il faut organiser la diffusion et la commercialisation, et où se pose la question de la reconnaissance de l'œuvre (Béjean, 2008). Celle-ci devient alors un produit culturel (Assassi, 2003) : « Le produit culturel est donc une œuvre artistique en phase de commercialisation, une œuvre mise sur le marché. » (Assassi, 2003, p. 133). Les artistes-entrepreneurs interviendront aussi bien sur l'œuvre, que sur le produit culturel. Alors que les entrepreneurs culturels prendront en charge uniquement la commercialisation et la diffusion, donc le produit, mais ils ne sont pas responsables de sa production.

On peut établir un lien entre le projet de vie du ou des entrepreneurs et la façon dont le processus entrepreneurial va se dérouler. Comme pour les entrepreneurs *lifestyle*, les porteurs de projets dans ces secteurs vont chercher davantage un certain mode de vie que le succès financier (Chaston, 2008). Le fait d'être principalement motivé par le fait de vivre de sa passion implique qu'ils ne vont pas forcément chercher à identifier plusieurs opportunités, mais tendraient à suivre celle en lien avec leur passion, même si cela ne représente pas la plus rentable (Sardana, 2018; Loots et Van Witteloostuijn, 2018).

La littérature met en avant que les entrepreneurs culturels et artistiques semblent s'intéresser davantage à construire un produit ou service de qualité que de répondre à un besoin, ou à ce que les consommateurs veulent (Colbert, 2003). Par conséquent, ces

entrepreneurs tendraient à être orientés davantage par le produit que par le marché, et à privilégier certains types de consommateurs, au détriment des autres (Wilson et Stokes, 2002). Ces éléments peuvent également contribuer à ne pas être pris au sérieux par les parties prenantes non issues de ce milieu (Wilson et Stokes, 2002).

La finalité de l'organisation artistique a également des enjeux sur le processus entrepreneurial. Traditionnellement, l'objectif de l'entreprise « classique » se trouve dicté par des ambitions commerciales : il s'agit de croître en développant de nouveaux marchés (Béjean, 2008). Dans le cas d'une organisation culturelle, les entrepreneurs se confrontent à deux impératifs : réaliser des objectifs artistiques et financiers, ce qui peut impliquer des tensions lors du processus (Loots et Van Witteloostuijn, 2018). Par conséquent, la notion de croissance ne se formule pas de la même façon que pour une entreprise « classique » et même beaucoup d'entrepreneurs n'ont pas la volonté de croître. Ils préfèrent garantir la qualité artistique, même si cela se déroule au détriment de possibilités commerciales (Loots, Van Witeloostuijn, 2010). Le besoin de liberté et d'autonomie pour promouvoir leur vision artistique va également les pousser à démarrer leur activité, mais peu à la faire croître (Loots et Van Witteloostuijn, 2018). En effet, une des peurs est que l'expansion de la compagnie se fasse au détriment de la proposition artistique et le succès commercial peut aussi représenter un tabou. Ils tendent également à ne pas vouloir devenir employeurs. Cela impliquerait une forme de bureaucratisation dans leur processus créatif et ils perdraient leur mode de vie (Loots et Van Witteloostuijn, 2018). Aussi, les recherches montrent que ce type d'entrepreneur vise davantage une croissance qualitative que quantitative. Ils préfèrent améliorer la qualité de leurs produits et services créatifs plutôt que de croître en termes de taille, et ce, même si cela se passe au détriment de possibilités commerciales (Loots, Van Witteloostuijn, 2018, 2010). Cependant, le projet économique et le projet artistique peuvent se renforcer dans le processus : un succès financier permet aux entrepreneurs culturels d'atteindre leurs ambitions artistiques (Loots et Van Witteloostuijn, 2018).

Les parties prenantes externes jouent un rôle clé dans le processus entrepreneurial. Par exemple, l'accès aux réseaux s'avère important aussi bien pour apprendre sur le secteur culturel ou créatif que modeler ses propres schémas cognitifs (O'Connor, 2000). Il s'agit d'une ressource précieuse pour trouver les talents ainsi que pour faire face au manque d'information et au risque inhérent à ces activités :

> « En initiant et développant des réseaux — à la fois social et professionnel — les entrepreneurs culturels préservent leurs initiatives, les clients et les projets existants, tout en ouvrant des possibilités pour construire de nouvelles opportunités culturelles et économiques — les liens sociaux, à bien des égards, déterminent le potentiel de production de la culture. »[76] (Banks et *al*., 2000, p. 460).

Wittel (2001, cité par O'Connor, 2007) souligne l'importance des réseaux faibles, dans les milieux culturels urbains et utilisés par les indépendants de manière instrumentale (notamment pour trouver des contrats). C'est en effet un moyen pour l'entrepreneur d'avoir les informations avant les autres (pour savoir qu'un appel d'offres va être publié, qu'un mécène cherche à faire un don, qu'un local se libère…), ou d'être au courant de ce qui marche ou pas ailleurs que dans sa région. Le réseau joue aussi bien pour construire l'opportunité que pour l'exploiter (Chelly, 2003, p. 11).

Certaines parties prenantes externes peuvent également avoir un rôle important dans le « filtrage » des opportunités (Loots et Van Witteloostuijn, 2018). En effet, ce secteur étant caractérisé par une grande incertitude, les « pairs » ou les « experts » conservent un poids important dans la sélection des produits et services arrivant sur le marché. Il s'agit des critiques, mais aussi les structures permettant l'accès au financement ou toute autre forme de capital, comme les collectivités au travers des subventions ou les commanditaires et philanthropes. Par conséquent, au-delà des aspects humains et

[76] «By resourcing and developping networks - simultaneously social and professionnel - cultural entrepreneurs safeguard existing initiatives, clients and projects while opening up the possibility for the forging of new cultural and economic opportunities - social ties in many ways drive the productive potential of the culture.» (Banks et *al*., 2000, p. 460).

financiers, une bonne réputation ou le capital symbolique d'une entreprise revêt un aspect important pour convaincre ces experts (Loots et Van Witteloostuijn, 2018).

Enfin, il est noté que les opportunités sont souvent technologiques, surtout dans les industries culturelles telles que le cinéma ou la musique : « Brindley (2000) met en avant que les entrepreneurs dans la musique créent de nouveaux modèles commerciaux de distribution de la musique, dans lesquels "la finalité est de proposer de la musique en continu n'importe où, n'importe quand et avec n'importe quel support". »[77] (Wilson et Stokes, 2002, p. 38). En effet, les nouvelles technologies ont complètement bouleversé les modes de production et de distribution de ces entreprises, mais aussi leur modèle économique (Greffe, 2002), ce qui représente aussi bien une menace qu'une opportunité.

Pour conclure, je constate que la littérature aborde assez peu le processus entrepreneurial dans le secteur culturel. Ce sujet représente donc une avenue intéressante à approfondir. De plus, l'approche par le projet paraît prometteuse afin de comprendre la façon dont l'entrepreneur et son projet interagissent et créent de la valeur.

3.5 Cadre conceptuel et synthèse des définitions conceptuelles retenues

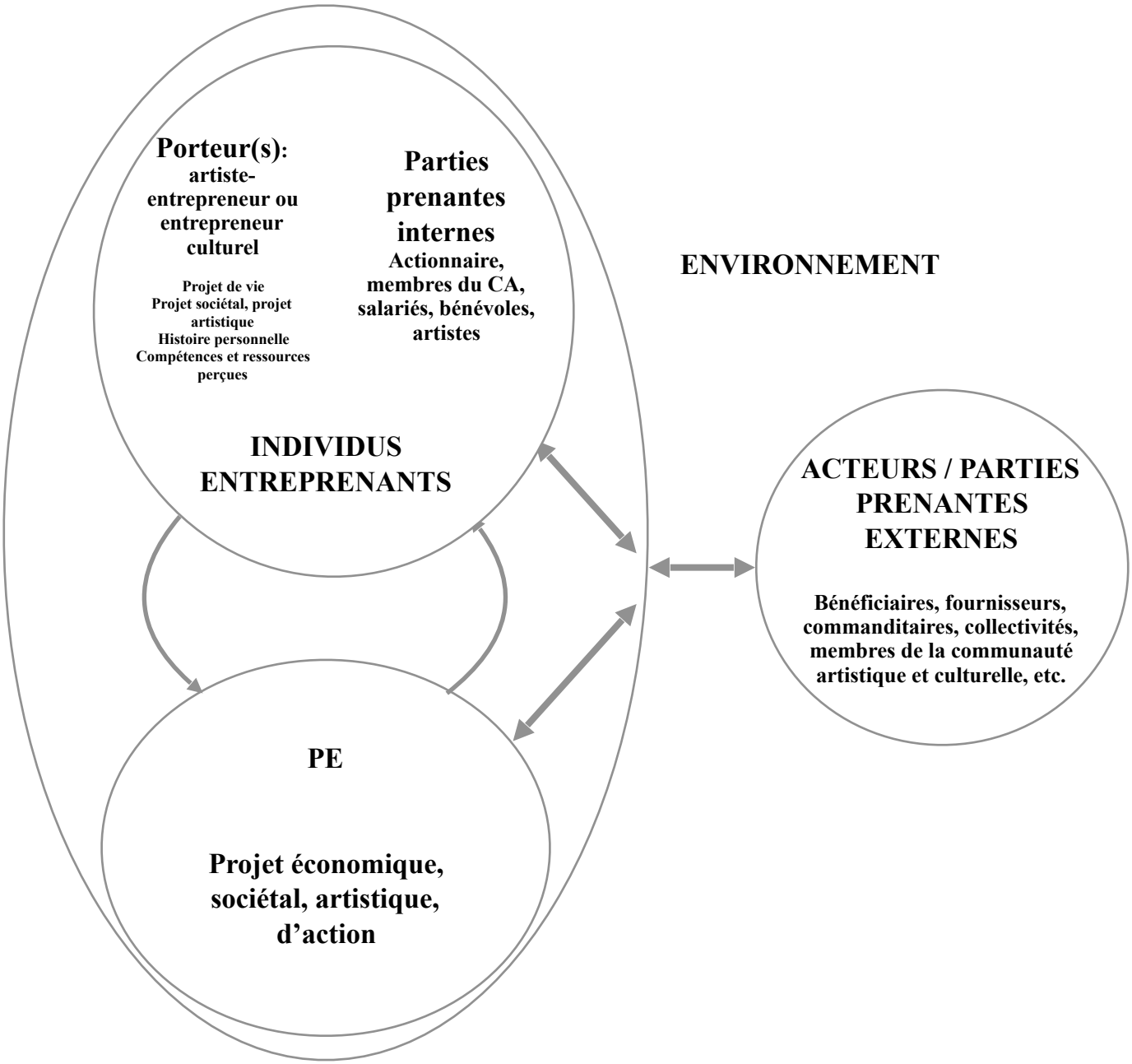
Cette recherche se concentre sur la dialogique entre les individus et le PE, ainsi que le rôle des parties prenantes dans cette évolution. Plus particulièrement, je m'intéresse à la relation entre le projet de vie et le PE, qui est considéré comme projet de création de valeur. Pour rappel, la problématique traitée dans cette thèse est : c*omment évolue le couple porteur/projet au cours du processus entrepreneurial?*

Pour y répondre, j'ai construit un cadre conceptuel que je représente avec la figure n° 16. Je précise qu'il a pour ambition de donner les éléments que j'analyse, sans chercher à expliquer en profondeur les interactions ou le fonctionnement du processus entrepreneurial dans une approche par le projet. En effet, dans le cadre d'une démarche

[77] Traduction libre de l'auteur de la citation : «Brindley (2000) argues that music entrepreneurs are creating new business models of music distribution in which "the ultimate end game is the semless delivery of music - anywhere, anytime and through any media".» (Wilson et Stokes, 2002, p. 38).

inductive, le cadre conceptuel ne cherche pas à expliquer un phénomène, mais à situer le « design » de la recherche (Prévost et Roy, p. 61) : « Un cadre conceptuel décrit sous une forme graphique ou narrative les principales dimensions à étudier, facteurs-clés ou variables-clés, et les relations présumées entre elles » (Humernan et Miles, 1991, p. 19). Pour rappel, l'approche par le projet a émergé suite à mes premières analyses du terrain, que j'ai mises en relation avec la littérature. J'ai ensuite construit mon cadre conceptuel en m'appuyant sur la modélisation du processus entrepreneurial réalisée en synthèse du chapitre 2, que j'ai enrichie avec les éléments issus du secteur culturel identifiés dans ce chapitre.

Figure n° 16 : Cadre conceptuel de la recherche



Source : Dallaire

Je distingue les auteurs ou porteurs du projet, qui renvoient aux individus qui l'impulsent, des acteurs, incarnés par les parties prenantes internes et externes. L'auteur du projet étudié dans le cadre de cette thèse se trouve être un entrepreneur culturel ou un artiste-entrepreneur. J'ai cependant volontairement choisi des entrepreneurs qui se trouvent davantage dans un rôle d'entrepreneur culturel que d'artiste-entrepreneur. Je voulais en effet contribuer à une meilleure compréhension de ce type de porteur.

Plusieurs dimensions sont étudiées lors de l'analyse des individus entreprenants. Je m'interroge sur les types de rôles qu'ils adoptent dans le cadre du processus entrepreneurial. Je souhaite également observer la façon dont les caractéristiques et ressources des individus entreprenants tendent à influencer les décisions des entrepreneurs et la nature du PE.

Parmi les acteurs impliqués dans le processus de façon plus ou moins temporaire se trouvent les parties prenantes internes. Dans ce cadre, il peut s'agir du CA ou des actionnaires, des salariés, des membres bénévoles ou des artistes. Néanmoins, l'objet de la recherche ne vise pas à donner une analyse approfondie du rôle des parties prenantes. Il s'agit davantage d'identifier la façon dont le porteur du projet mobilise ces acteurs, comment ils se situent par rapport au projet, et quel est leur rôle dans le développement du processus.

Les parties prenantes externes renvoient aux différents acteurs concernés par la valeur du PE et qui peuvent influencer les individus entreprenants, le projet, ainsi que la dialogique entre les deux. Elles se traduisent par les bénéficiaires de l'activité, les fournisseurs, commanditaires, collectivités, membres de la communauté artistique et culturelle, etc.. J'essaie dans cette recherche de comprendre la façon dont ces parties prenantes influencent les porteurs ou le PE dans sa conception et sa réalisation.

M'appuyant sur la conception de Schmitt (2005, 2006, 2008, 2016), j'envisage le PE comme un artefact. Aussi, cette recherche a pour ambition de contribuer à la compréhension de la relation entre l'auteur — donc l'entrepreneur culturel — et son

projet, lors de la phase de conception et de gestion du PE. Il s'agit alors de s'intéresser aux éléments cognitifs ayant un impact sur le processus entrepreneurial. Plus particulièrement je mets au centre de ce travail les représentations des entrepreneurs du PE, et la façon dont celles-ci jouent un rôle dans leur processus de décision et la manière de concevoir le projet. Dans ce cadre, je m'intéresse au projet de vie, et à ses sous-projets : le projet artistique, au projet sociétal et au projet économique. Ensuite, je cherche à identifier la nature du PE et la façon dont ses sous-projets (artistique, sociétal, économique et d'action) évoluent et interagissent dans le cadre du processus entrepreneurial.

Enfin, je souhaite observer le processus entrepreneurial dans ses différentes étapes, de la conception à la réalisation du projet. Je m'intéresse également à la manière dont la dialogique individu entreprenant/PE évolue dans le temps et va générer plus ou moins de changement pour les individus et de création de valeur. Il s'agit également d'observer la façon dont les différents projets entrepreneuriaux s'inscrivent dans les trajectoires des entrepreneurs. Dans ce cadre, l'objectif est de comprendre comment les entrepreneurs étudiés s'engagent ou se désengagent du PE.

Tableau n° 16 : Définitions conceptuelles aux fins de la recherche

Les individus impliqués dans le projet	**Le porteur du projet ou auteur**	Ils regroupent les individus qui expriment l'intention de réaliser le projet, de le concevoir et de le mettre en oeuvre. Ici, il s'agit du ou des entrepreneurs culturels ou des artistes-entrepreneurs.
	Les parties prenantes ou acteurs étudiés / internes	Les acteurs sont les individus qui participent à un moment ou à un autre au déroulement du projet. Les parties prenantes internes renvoient aux acteurs qui se trouvent au sein du PE. Par exemple : les salariés, bénévoles, conseil d'administration, les artistes.
	Les parties prenantes externes	Les acteurs sont les individus qui participent à un moment ou à un autre au déroulement du projet. Les parties prenantes externes renvoient aux acteurs qui ont un impact sur le PE mais restent externes à celui-ci. Par exemple : les collectivités ou subventionneurs, les mécènes / commanditaires, les publics / bénéficiaires / consommateurs, les artistes
Le projet de vie		Le projet de vie renvoie à l'idéal personnel du ou des entrepreneurs, à leurs projections futures de réalisation de soi. Il chapeaute les différents projets individuels et représente un but supérieur guidant les individus. Parmi les sous-projets du projet de vie on retrouve le projet artistique et sociétal.

	Le projet artistique	Le projet artistique correspond aux choix artistiques. Il se trouve aussi bien existentiel que technique, puisque le projet artistique peut aussi comporter une dimension liée au type de pratique adopté. Au niveau individuel, il renvoie à la vision artistique de l'entrepreneur, le type d'art qu'il aime et qu'il souhaite promouvoir.
	Le projet sociétal	Le projet sociétal renvoie à un engagement pour « une certaine conception de la société (…) » (Boutinet, 2010, p.104). Au niveau individuel le projet sociétal renvoie à l'idéal d'un individu concernant divers aspects de la vie sociale, comment il souhaite l'organisation de la société et les moyens qu'il envisage pour le mettre en oeuvre.
Le PE		Le PE est un artefact, constitué d'un projet-conception et d'un projet-réalisation. Il fait le lien entre l'environnement interne et externe des acteurs entrepreneuriaux. Il se compose de différents autres projets tels que le projet économique, sociétal, d'action et dans le cadre de l'entrepreneuriat culturel, d'un projet artistique.
	Le projet économique	Le projet économique renvoie aux dimensions liées à la rentabilité, à la croissance économique de l'organisation, au modèle de financement (composé pour les organisations étudiées par des financements publics, des prestations de services ou des ventes de produit et des partenariats privés).
	Le projet artistique	Le projet artistique correspond aux choix artistiques. Il se trouve aussi bien existentiel que technique, puisque le projet artistique peut aussi comporter une dimension liée au type de pratique adopté. Au niveau du PE, il se traduit par les les choix artistiques qui sont réalisés et valorisés au niveau de l'organisation ainsi que son positionnement artistique.
	Le projet sociétal	Au niveau du PE, il fait référence aux finalités politiques et éthiques, soit les aspects liés au bien commun dont le PE est porteur. Il correspond également aux moyens mis en oeuvre pour les atteindre.
	Le projet d'action	Le projet d'action fait référence à la nécessité de se pourvoir de structures et de principes d'actions qui vont favoriser l'orientation des décisions et des comportements. Ici, cela renvoie au type de structure juridique (OBNL ou OBL), aux modes d'organisations choisis, aux processus mis en place, aux outils de management implémentés, etc.
Le processus entrepreneurial		Le processus entrepreneurial se concentre autours de l'évolution dans le temps de la dialogique porteur/PE considérée comme projet de création de valeur. Les phases du processus se déroulent de façon itératives entre la conception et la réalisation du PE.

Chapitre 4
Présentation de la démarche de recherche

Objectifs du chapitre :

- Expliquer la démarche de la recherche
- Expliciter le paradigme épistémologique et son implication pour ce travail
- Présenter les méthodes choisies et en quoi elles se trouvent pertinentes pour répondre aux questions de recherche

Introduction

Ce projet de recherche résulte d'une démarche progressive et non linéaire, prenant ses racines dans mon parcours professionnel. Aussi je présente en premier lieu un rappel de ma question de recherche et la façon dont l'objet de recherche a été construit (4.1). Ma démarche a été guidée par le choix du paradigme constructiviste téléologique, ce qui a eu des implications à plusieurs niveaux et que je vais expliciter (4.2). Enfin, j'ai adopté une méthodologie qualitative. Ce type de démarche a l'avantage de pouvoir traiter de situations complexes et s'intéresse à la recherche du sens : « il s'agit d'identifier des systèmes formels sous-jacents aux conduites humaines et aux faits sociaux. » (Gombault, 2005, p. 38). Elle permet d'appréhender la perception des gens sur un sujet, leurs comportements, mais aussi leurs émotions, ou leurs expériences personnelles. Par ailleurs, l'approche qualitative favorise une analyse en profondeur d'un sujet (Gavard-Perret et *al.*, 2012) et c'est notamment la raison pour laquelle on l'utilise quand peu de recherches ont été réalisées, ce qui est le cas concernant la thématique des entrepreneurs culturels. Mes deux dernières sections détailleront ainsi les deux méthodologies de recherche qualitatives utilisées (4.4).

Je présenterai les détails de la méthodologie pour mon étude de cas en Chapitre 5 et pour les récits de vie en Chapitre 6. J'ai conscience du choix non orthodoxe de cette articulation. Mais elle a été guidée par un souci de confort pour le lecteur. J'ai souhaité

lui éviter des allers-retours entre les chapitres et lui permettre de pleinement s'immerger dans chacune des démarches de recherche afin d'appréhender dans les meilleures conditions de lecture l'analyse des résultats.

4.1 Rappel de la question de recherche et construction de l'objet de recherche

4.1.1 Rappel de la question de recherche

Cette recherche a pour ambition d'identifier ce qui guide les entrepreneurs culturels, et quelles sont les intentionnalités sous-jacentes lors de leur prise de décisions, de leurs actions, quant à la création ou au développement d'une organisation. Je m'intéresse également à la façon dont le PE s'articule avec les différents types de projets (de vie, sociétal, artistique). Une approche par le projet implique de contextualiser la démarche entrepreneuriale, aussi il s'agit également d'étudier comment les projets entrepreneuriaux s'inscrivent dans les trajectoires professionnelles de leurs auteurs.

Cette thèse vise à répondre à la question de recherche suivante : *comment évolue le couple porteur/projet au cours du processus entrepreneurial?*

Mes sous-questions se déclinent ainsi :

- Quelles sont les relations entre l'entreprise et l'entrepreneur? Comment le projet de vie de l'entrepreneur s'articule-t-il avec son PE? Comment ces projets entrepreneuriaux s'inscrivent-ils dans leurs trajectoires de vie?

- Comment l'articulation des différents sous-projets du projet de vie et du PE évolue dans le processus entrepreneurial?

- Comment les acteurs (ou parties prenantes) influencent-ils l'évolution du couple porteur/projet?

4.1.2 Construction de l'objet de recherche

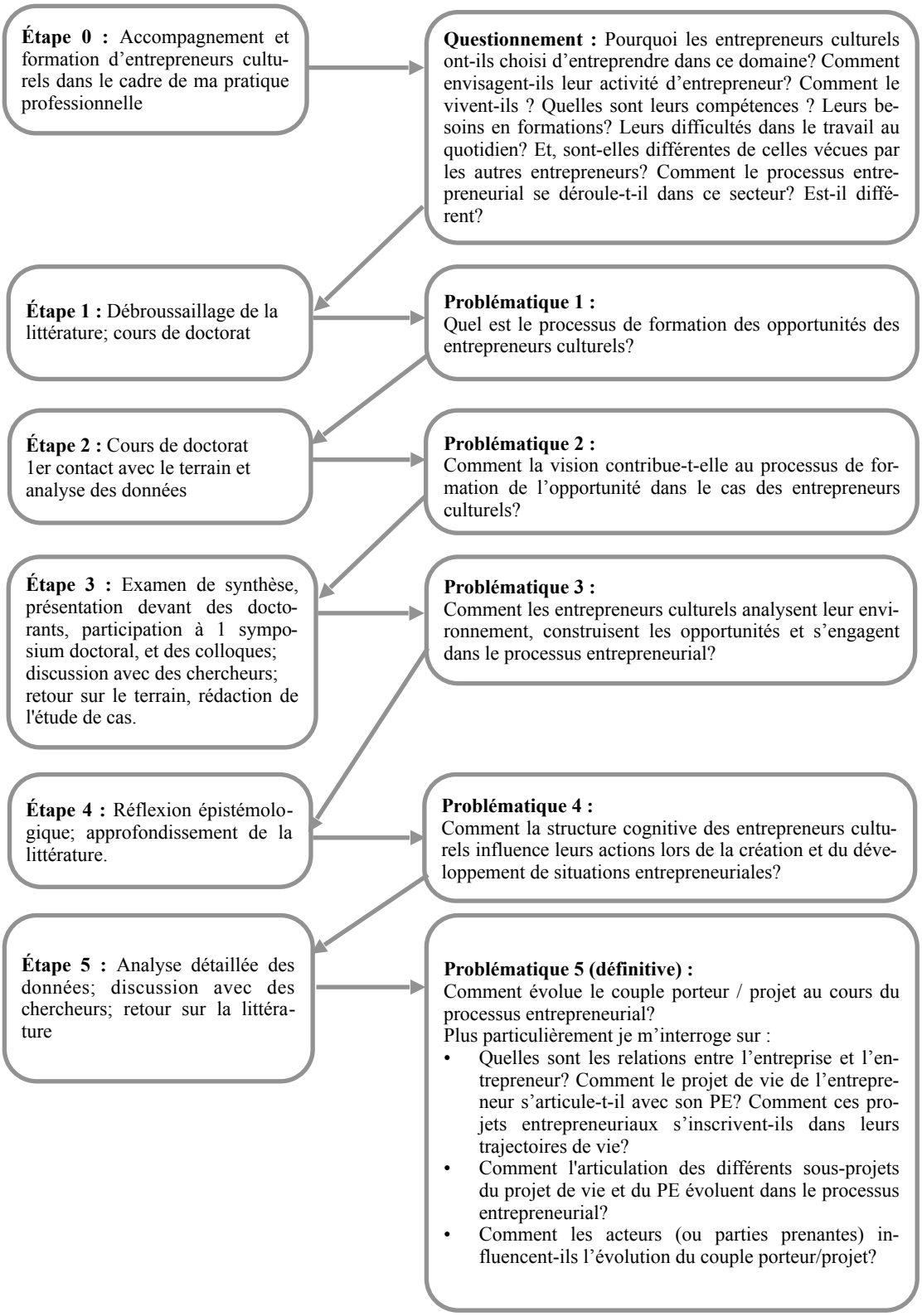
Comme le montre la figure n° 16, la construction de mon objet de recherche s'est construite progressivement et n'a pas suivi une méthode linéaire.

L'origine de ma démarche prend sa source au sein d'un questionnement qui a émergé au cours de mon parcours professionnel et notamment lors de la création de dispositifs d'accompagnement et de formation pour des entrepreneurs dans le secteur de la culture[78] (*étape 0*). Très investie depuis mon adolescence dans le secteur artistique et culturel à titre amateur, j'ai commencé ma vie professionnelle en tant en tant qu'assistante chargée de production audiovisuelle dans plusieurs entreprises. À chaque fois j'étais marquée par la passion et la motivation des porteurs du projet dans le développement de leur activité ainsi que leur engagement. Cependant, je voyais leurs difficultés à le développer et à structurer leur organisation.

J'observais également que les changements de l'environnement (la globalisation, les nouvelles technologies, la remise en cause du droit d'auteur, la difficulté accrue d'accès aux subventions, etc.) remettaient en question les modèles traditionnels de ces organisations. Pourtant, ces entrepreneurs disposaient de peu d'outils pour y faire face. Aussi, j'ai voulu puiser du côté de l'entrepreneuriat classique des outils pour aider ces entrepreneurs dans leur activité. J'ai notamment suivi une formation à l'EM Lyon en entrepreneuriat, puis monté une association afin de sensibiliser les acteurs culturels à l'entrepreneuriat et les soutenir dans leur démarche.

[78] Voir pour plus d'informations mon CV en annexes.

Figure n° 17 : Évolution de la problématique de recherche



Source : Dallaire

Néanmoins, les méthodologies que j'avais acquises ne me semblaient pas parfaitement adéquates pour ce type d'entrepreneurs. Par exemple, la question de répondre à un besoin du marché est problématique : on ne peut pas pousser un artiste à chercher à identifier les attentes de ses potentiels consommateurs. Le financement revêt un autre point difficile à résoudre, que la tendance à la baisse des subventions — ou tout au moins l'accroissement de la difficulté à y accéder — rend encore plus crucial. De plus, une question revenait systématiquement, notamment de la part de mes interlocuteurs issus de l'entrepreneuriat classique : les entrepreneurs culturels ont-ils des spécificités qui justifieraient un accompagnement différent? Auraient-ils un mode de fonctionnement spécifique? Un profil fondamentalement original? Ne trouvant pas les réponses dans les travaux que j'avais à disposition, ces interrogations ont été les motivations initiales à l'origine de mon travail de thèse.

Aussi, j'ai initié la première étape de ma démarche en réalisant une analyse de la littérature sur l'entrepreneuriat culturel (*étape 1*). Elle m'a permis d'identifier le peu d'éléments sur le sujet, ce qui a justifié l'intérêt pour ce sujet de recherche. Comme le soulignent Prévost et Roy (2015), une revue de littérature se justifie au début d'une recherche inductive pour s'assurer d'avoir les compétences sur le sujet et vérifier que celui-ci n'a pas déjà été traité. Elle permet également d'identifier des concepts-clés et de définir le contexte.

De là, une première problématique autour du concept d'opportunité (*problématique 1*) a émergé. Elle a ensuite évolué grâce aux cours de doctorat, et une première recherche exploratoire (*étape 2*) qui a été réalisée grâce à la méthode des récits de vie. Les verbatims de trois des quatre entrepreneurs rencontrés ont été utilisés pour cette thèse.

Lors de ce premier contact avec le terrain, le thème de la vision a émergé (*problématique 2*) et j'ai commencé à identifier certains aspects qui vont par la suite former le cadre conceptuel de la thèse. Cette phase a également soulevé plusieurs interrogations. J'observais que les trajectoires des entrepreneurs étudiés n'étaient pas

linéaires : certains alternaient entre travail salarié, PE, et intrapreneuriat. D'autre part, je m'interrogeais sur le rapport entre l'entrepreneur et son entreprise. J'observais des entrepreneurs peu rémunérés, voire bénévoles sur de longues périodes, mais fortement investis alors que pour les entrepreneurs créateurs d'OBNL, ils ne possédaient pas l'entreprise. Aussi, je me demandais comment ces entrepreneurs décidaient de s'engager dans la création d'une organisation ou de la quitter. Quels étaient les facteurs qui motivaient leurs décisions? Par ailleurs, les organisations étudiées semblaient parfois complexes, avec des acteurs multiples. Ces expériences semblaient remettre en question le modèle de l'entrepreneur solitaire, démiurge et « héroïque » (Mustard, 1994, cité par Bréchet et *al*., 2009). Par conséquent, il m'a semblé nécessaire d'élargir l'analyse au processus entrepreneurial et ne pas rester uniquement sur la question du processus de formation des opportunités.

J'ai alors procédé à plusieurs allers-retours entre la littérature et le terrain. J'ai complété ma collecte de données *(étapes 3, 4 et 5*) et rédigé l'étude de cas sur la création des Ballets Jazz de Montréal (*étape 3*). Pour le volet théorique, mes recherches m'ont d'abord menée au travail de Bruyat. Le concept de dialogique individu/création de valeur semblait alors particulièrement pertinent afin d'articuler et approfondir la relation entre l'individu et son organisation. Le second axe théorique, apparu grâce à des échanges sur l'analyse de mes données avec des chercheurs, concerne la notion de projet et de PE. Cette approche favorise une compréhension du lien entre le porteur et le projet et permet d'aborder une approche collective du phénomène. Le détail de ces étapes montre que mon objet de recherche s'est construit grâce à des échanges entre théorie et pratique, qui ont eu pour ambition de trouver « une question liant, articulant et interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et empiriques » (Thiétard, 1999, p. 37).

De plus, ce processus itératif se trouve en cohérence avec la méthode utilisée. En effet, la méthode des récits de vie implique que le chercheur se crée son propre cadre de référence théorique. Aussi, il ne part pas avec des problématiques en amont à valider ou

un cadre théorique qui guiderait les études de terrain (Legrand, 1993; Joyeau, Robert-Demontrond et Schmidt, 2010). Les préhypothèses se trouvent liées aux connaissances préexistantes du chercheur. Elles lui permettent de classifier les éléments du discours et d'identifier les théories utiles à son analyse. Ainsi, si le domaine de recherche et les concepts clés doivent être identifiés rapidement, la démarche se construit au fur et à mesure de la progression, du traitement, de l'analyse et de l'interprétation des données (Pailot, 1995).

Cette recherche a donc été guidée par des allers-retours entre le terrain et la littérature afin de suivre « un processus continu de vérification et de reformulation d'hypothèses, les premières découvertes conduisant à des théorisations et des questions nouvelles » (Thompson, 1980, p. 256, cité par Pailot, 1995, p. 63). En ce sens, ma démarche se rapproche d'une logique inductiviste, qui prend pour départ des observations singulières afin de fournir un cadre plus global.

Une démarche inductive a pour but de comprendre en profondeur un phénomène issu du terrain, tout en mettant de côté les à priori théoriques. Cependant, si dans une posture interprétativiste, on veut explorer le phénomène en mettant de côté le plus possible les connaissances antérieures, dans une approche constructiviste — telle qu'adoptée ici — on procède davantage par aller-retour tout au long de la recherche, entre les observations et les connaissances théoriques (Prévost et Roy, 2015, p. 60). Aussi, il ne s'agit pas de se bercer de l'illusion de la possibilité de s'abstraire totalement des influences de la littérature du domaine, des expériences passées ou de la communauté scientifique, mais d'allouer son attention en premier au terrain et aux données (Prévost et Roy, 2015, p. 58). Cette démarche s'applique à ma recherche, étant donné que les concepts ressortent au fil de l'avancée du travail, et non pas de manière déductive, à partir de propositions théoriques existantes (Quivy et Van Campenhoudt 1995).

Le passage de la problématique 3 à 4 a notamment été marqué par une réflexion sur ma posture épistémologique, qui m'a aidé à orienter et positionner la thèse. Raison pour laquelle il me semble important de l'expliciter.

4.2 Choix d'un positionnement épistémologique

Un projet de recherche qualitative implique le choix d'un paradigme ou cadre d'interprétation, que Guba et Lincoln (1994) définissent comme représentant un « système élémentaire de croyance ou une vision personnelle du monde qui guide le chercheur, non seulement en termes de méthode, mais aussi des points de vue ontologique et épistémologique fondamentaux. »[79] (Guba et Lincoln, 1994, p. 105). Avenier et Gavard-Perret (2012) rappellent que Kuhn (1963) définit un paradigme comme « une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc., partagées par une communauté » (Kuhn, 1963, p. 7) et qu'« un paradigme épistémologique est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Ces hypothèses concernent donc ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance. » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 20).

Le Moigne (1995) souligne que les trois grandes questions fondamentales qui constituent les bases d'une réflexion épistémologique, sont :

« (1) qu'est-ce que la connaissance? : soit la question gnoséologique.

(2) Comment cette connaissance est-elle constituée ou engendrée? : soit les questions de méthodologie

(3) comment apprécier sa valeur ou validité ? : ce qui fait appel aux enjeux éthiques. Il importe d'observer que les questions épistémologiques englobent les questions

[79] Libre traduction de l'auteur de : « […] the basic belief system or worldview that guides the investigator, not only in choices of method but in ontologically and epistemologically fundamental ways. » Guba, E. G. et Y. S. Lincoln (1994), "Competing Paradigms in Qualitative Research", dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln. Ibid., Sage. (p 105)

méthodologiques, mais ne s'y réduisent pas. » (Le Moigne, 2001, Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Il s'avère primordial de décider soi-même de son cadre épistémologique, afin de ne pas « en hériter d'un par défaut » (Avenier et Thomas, 2012, p. 9). Car, explicite ou non, une recherche s'inscrit dans une posture épistémologique (Van de Ven, 2007). De plus, il importe de réaliser ce choix en amont de son travail, car il détermine la façon dont le chercheur va justifier la valeur des connaissances produites lors de la démarche méthodologique (Avenier 2009b, 2011, Avenier et Gavard-Perret, 2012). Enfin, comme je vais le présenter par la suite, selon les paradigmes épistémologiques certaines méthodes de recherche peuvent être exclues. Ainsi, ce positionnement peut transformer fondamentalement l'approche d'un phénomène par le chercheur.

Lors de ma réflexion épistémologique, je me suis appuyée sur les principaux positionnements identifiés par Avenier et Gavard-Perret (2012) et cela m'a menée à choisir le paradigme constructiviste téléologique (Glasersfeld 1988, 1994, 2001; Le Moigne, 2001). Aussi, je vais dans un premier temps expliquer le paradigme constructiviste téléologique (4.2.1) avant de justifier ce choix et présenter les implications pour cette thèse (4.2.2).

4.2.1 Fondements du paradigme constructiviste téléologique

Piaget (1967) en ouvrant les connaissances valables aux connaissances qui ne sont pas sanctionnées uniquement par la méthode scientifique conventionnelle, élargit l'appréhension de la connaissance scientifique et permet d'y inclure des savoirs développés dans d'autres paradigmes, et notamment constructivistes (Avenier, 2011). Ainsi, ce paradigme a été présenté dans les années 1990 comme une alternative scientifique à ce qui avait été défini comme une « impasse positiviste » (Bernard, 2004, p. 30).

Les paradigmes constructivistes invitent à une nouvelle approche de la connaissance. En effet, ils se démarquent des épistémologies positivistes qui cherchent à prédire et contrôler, et pour lesquelles les connaissances doivent représenter le reflet le plus fidèle possible de la réalité. Au contraire, les paradigmes constructivistes proposent de mener des travaux dont l'ambition est de comprendre et de proposer des savoirs adaptés à des contextes particuliers. Ainsi les connaissances produites n'ont par pour objectif d'être utilisées de façon prescriptive, mais d'aider à la compréhension d'un phénomène afin de nourrir la réflexion.

Plus particulièrement, cette recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste téléologique, dont on peut résumer les hypothèses fondatrices autour de cinq points :

1. *Agnostisme ontologique* : l'objectif de la science n'est pas de découvrir la réalité. Dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste téléologique, on adopte une posture agnostique sur l'existence ou non de ce réel. Il est seulement « nié qu'un humain puisse connaître rationnellement un monde réel au-delà de l'expérience qu'il en a » (Glasersfeld 2001, p. 10).

2. *Ce qui est connaissable est uniquement l'expérience vécue* (ou hypothèse phonologique pour Le Moine, 1995) : on ne peut connaître que ce qui s'appréhende par l'expérience humaine et chaque humain a sa propre expérience d'un réel. C'est la raison pour laquelle Glasersfled parle de constructivisme radical : « Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. » (Glasersfeld, 1988, p. 27). Aussi, le travail de recherche scientifique dans le cadre de ce paradigme s'intéresse à la construction de la connaissance : « les conditions et les processus d'émergence de la réalité observée, plus que son statut de "vérité",

apparaissent comme fondamentaux. » (Charreire et Hualt, 2001, p. 34). L'objectif de la science s'avère de rendre le flux d'expériences humaines intelligibles (Avenier et Gavard-Perret, 2012) et de rendre compte de « la construction d'artefacts façonnés par des humains » (Avenier, 2008).

3. *Non-séparabilité du sujet connaissant et de l'objet étudié* : la construction de la connaissance dépend des interactions entre le sujet et l'objet observé ainsi que le contexte d'étude dans lequel évolue le chercheur. Ce qui signifie que la connaissance développée par le chercheur correspond à son expérience du réel et ne représente pas l'intégralité de ce réel : « La connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui. » (Le Moine, 1995).

4. *Hypothèse téléologique* (Le Moine, 1995) : considérant que le sujet dispose d'un rôle décisif dans la construction de la connaissance, on doit prendre en compte les intentions ou les finalités de ce sujet. En effet, le projet du chercheur de connaître un certain réel va influencer sur son expérience de ce réel et donc sur la connaissance qu'il va construire.

5. *La recherche a pour projet la « construction d'artefacts »* (Charreire-Petit et Huault, 2001, p. 35) : un humain va transcrire sa connaissance de son expérience du réel à travers des constructions symboliques : « "Savoir" n'est pas posséder des représentations vraies du réel, mais posséder des manières et des moyens d'agir et de penser qui permettent à quelqu'un d'atteindre les buts qu'il se trouve avoir choisis. » (Glasersfeld, 2001, p. 9).

L'ensemble de ces hypothèses ont des conséquences sur les objectifs de la recherche, les choix méthodologiques, ainsi que la façon dont les connaissances produites seront validées.

4.2.3 Implications pour cette recherche

L'épistémologie implique un certain nombre de présupposés en partie liés à des croyances et perceptions personnelles (Avenier et Thomas, 2012) qui influencent le choix d'un paradigme et par conséquent le déroulé d'une recherche. Je présente dans cette section l'impact de chacune des hypothèses du paradigme constructiviste téléologique pour ce travail.

Implications pour la recherche de l'hypothèse : 1) Agnostisme ontologique

J'ai réalisé le choix du constructivisme téléologique en m'appuyant sur ma propre conception de la connaissance : ce paradigme me semble proposer une approche de ce qui est connaissable dans le monde plus convaincant que les autres paradigmes (positiviste ou interprétativiste). Je ne crois pas que les individus puissent avoir une compréhension du réel autre que celle qu'ils expérimentent, et je porte la conviction que la manière de percevoir son environnement résulte d'influences culturelles, de l'éducation ainsi que de l'ensemble des savoirs accumulés. Il ne me semble pas possible de construire une connaissance autre que liée à un contexte et par conséquent la notion de vérité se trouve relative. De plus, je considère essentiel de prendre en compte la subjectivité du chercheur. Or, le paradigme épistémologique constructiviste n'a pas pour ambition de prédire, mais de comprendre et de « proposer des outils pour gérer ce qui relève de l'expérientiel » (Glasersfeld, 2001, p. 3). Enfin, ce paradigme possède l'avantage de permettre d'intégrer des savoirs qui ont été développés dans d'autres paradigmes épistémologiques, « à condition de les réinterpréter de manière réfléchie et de conférer à ces réinterprétations le statut d'hypothèses plausibles. » (Avenier, 2009b, p. 193). Ce qui n'est pas toujours possible lorsqu'on adopte une autre posture épistémologique (Avenier, 2009b).

Par conséquent, l'objectif de cette recherche est de produire des connaissances qui favorisent la compréhension du processus entrepreneurial dans le secteur culturel. L'objectif étant d'apporter une contribution théorique enrichissant la littérature sur le PE

et l'entrepreneuriat culturel. Mais elle porte aussi l'intention de proposer des éléments qui aideront les entrepreneurs culturels, ainsi que les conseillers et les responsables de politiques visant le soutien à l'entrepreneuriat culturel.

Implications pour la recherche des hypothèses : 2) ce qui est connaissable est uniquement l'expérience vécue, 4) hypothèse téléologique et 5) la recherche a pour projet la « construction d'artefacts »

Le paradigme constructiviste téléologique implique une approche du réel expérimenté (Schmitt et Filion, 2009). Aussi, cela ouvre de nouvelles orientations et implique un changement sémantique : par exemple on s'intéresse non pas au « qui? » ou au « quoi? », mais au « comment? ». Par conséquent, le choix de ce paradigme a orienté la formulation de la question de recherche et de ses sous-sections, et j'ai opté pour une question favorisant la compréhension de comment les porteurs construisent leurs projets. De plus les représentations jouent un rôle essentiel dans le cadre de ce paradigme, dans l'accès par le chercheur à l'expérience des entrepreneurs.

> « En matière de littérature, les auteurs qui s'inscrivent au sein d'épistémologies constructivistes radicales s'accordent à dire que les réponses apportées à la question du "comment?" se trouve essentiellement dans le système de représentation des acteurs, c'est-à-dire ses convictions, ses croyances, ses habitudes… (Le Moigne, 1977, Avenier, 2007) de même que dans le système de représentation des collaborateurs et autres parties prenantes qui exercent une influence sur l'acteur entrepreneurial principal. » (Schmitt et Filion, 2009, p.212).

Le paradigme épistémologique a donc eu un impact direct sur la façon d'aborder mon objet de recherche. En effet, je m'intéresse à la façon dont les entrepreneurs envisagent leur PE. De plus, cette approche considère que le chercheur ne peut pas appréhender le réel en tant que tel et que seules les représentations le permettent (Schmitt et Filion, 2009). Aussi, je ne cherche pas à connaître la réalité, mais je veux comprendre comment ces entrepreneurs construisent leurs représentations, la façon dont elles servent à

atteindre des finalités et comment elles contribuent à modeler le PE. Cela implique que je considère que les difficultés que ces entrepreneurs rencontrent ne viennent pas seulement d'enjeux « objectifs » et en dehors d'eux-mêmes (par exemple le fait de ne pas recevoir une subvention, réponse négative du marché, etc.). Mais elles viennent également de la façon dont ils se représentent leur environnement. Aussi, il importe de situer l'entrepreneur dans son contexte : « (…) l'entrepreneur ne peut se dissocier lui-même, ni de la situation, ni de son action en situation (Jonnaert, 2006). » (Schmitt et Filon, 2009, p. 214).

Par conséquent, cette approche implique de choisir une méthode qui va permettre de comprendre les représentations du monde par l'entrepreneur ainsi que sa relation avec son environnement :

> « De façon générale, s'intéresser aux représentations pour aborder le réel expérimenté nécessite de s'intéresse à d'autres aspects encore peu envisagés dans la recherche en TPE, comme la façon dont les représentations sont créées et contribuent à l'acte d'entreprendre. D'où l'importance des outils et méthodes présentant une meilleure compréhension des environnements de l'entrepreneur, ainsi que de la relation entre lui-même comme personne et ses environnements en vue d'améliorer sa propre relation avec le monde. » (Schmitt, et Filion, 2009, p. 216)

Concernant le choix de la méthode, on peut noter que dans le cadre de ce paradigme, toutes les méthodes peuvent être utilisées, y compris les approches herméneutiques et dialectiques (Avenier, 2011). De plus, il est impossible d'intégrer des savoirs qui ont été construits via une autre méthode (Avenier, 2011). Cependant, comme je vais l'expliquer dans la section sur les stratégies de recherches, j'ai choisi comme méthode principale les récits de vie, car elle entre parfaitement en adéquation avec l'approche découlant de ce paradigme et que je viens de présenter. En effet, elle permet d'appréhender le point de vue du répondant, ici l'entrepreneur, tout en situant celui-ci dans son environnement :

> « En somme, la méthode biographique nous intéresse de façon particulière en entrepreneuriat, car il s'agit d'un domaine où l'activité peut être clairement circonscrite autour d'un acteur spécifique, l'entrepreneur, ainsi qu'à son système d'appui tant interne qu'externe à son entreprise. La méthode biographique permet de reconstituer le réel à partir des représentations et de comprendre celles-ci à partir de l'histoire des interrelations entre les acteurs impliqués dans cette dynamique entrepreneuriale. » (Filion et Akizawa, 2012, p. 127).

*Implications pour la recherche des hypothèses : 3) non-séparabilité du sujet connaissant et de l'objet étudié et 4) hypothèses téléologique*s

Par ailleurs, ce paradigme postule que le chercheur a une action consciente ou non sur ce qu'il étudie, qu'il n'est pas entièrement séparé de sa recherche et qu'il importe de préciser ses intentions ou finalités. Par conséquent il importe d'expliciter la posture du chercheur et d'assumer sa subjectivité. Ceci semble d'autant plus important dans le cas présent. En effet, je possède une expérience professionnelle dans le secteur culturel depuis plusieurs années[80], raison pour laquelle ma posture de chercheur paraît particulière et la relation avec mon terrain doit être clarifiée. Un détour par la méthode ethnographique permet une meilleure compréhension des enjeux liés à une forte connaissance et proximité avec un terrain de recherche.

Adler et Adler (1987) catégorisent les différents types de postures du chercheur autour de trois catégories en fonction de son appartenance au groupe observé :

- Le membre périphérique : le chercheur gagne petit à petit un statut d'unité. Il interagit régulièrement avec le groupe sans participer aux activités, mais il garde une certaine distance.

- Le membre actif : il participe aux activités du groupe, mais conserve un statut extérieur. Il reste perçu comme chercheur et son appartenance au groupe est

[80] Voir mon CV en annexes.

considérée comme temporaire. Sa participation se trouve prononcée, mais il reste un acteur académique.

- Le membre à part entière : le chercheur s'avère « natif » du groupe étudié ou le devient. Il en possède les mêmes expériences et objectifs. Soit le chercheur utilise l'opportunité de faire partie de ce groupe pour réaliser son terrain, soit avec le temps il s'identifie pleinement à l'objet de son étude et est « converti ».

Il se trouve que selon les participants, je pouvais être perçue comme appartenant à l'une ou l'autre de ces catégories.

Concernant les entretiens réalisés au Québec, plusieurs participants m'ont rencontrée uniquement dans le cadre de mon travail de recherche. Aussi, ils m'ont associée à un membre périphérique. Pour certains, ils m'ont connue d'abord en tant que chercheur, mais ensuite en tant que professionnelle du secteur. Aussi, j'ai été perçue comme un membre actif. Je dois également préciser que les entretiens réalisés au Québec ont été menés par deux chercheurs et qu'ils ont servi pour réaliser des études de cas pédagogiques.

S'agissant des participants rencontrés lors des entretiens en France, ils me connaissaient de par mon activité professionnelle et j'ai collaboré avec plusieurs d'entre eux. J'étais donc perçue en tant que « native ». Comme le soulignent Adler et Adler (1987), cette posture favorise une plus grande ouverture de la part des informateurs et permet un haut niveau de compréhension de la situation. Le fait d'être émotionnellement et rationnellement proche des informants a permis lors des entretiens d'instaurer un climat de confiance. Ils considéraient que j'avais les connaissances et une compréhension du secteur nécessaires pour réaliser ce travail. Aussi, ils me parlaient en tant que membre du groupe. Par exemple, l'un des répondants m'a interpellée en me disant : « Tu le sais bien mieux que moi ! ». De plus cette posture, comme le soulignent Adler et Adler (1987) permet de faciliter l'interprétation des données. J'étais en effet familière avec les acteurs cités dans leurs récits, ainsi que leur environnement. Je pouvais également

comprendre les termes utilisés, leurs implications et m'adresser à eux avec une terminologie adéquate. Par exemple, j'ai évité d'utiliser un vocabulaire commercial et de parler de « produit culturel », ou de « consommateur » pour utiliser à la place les termes « d'œuvre » ou de « bénéficiaire ».

Mitchell (1993) qui développe lui aussi une typologie basée sur la connaissance du terrain et l'implication affective présente également les avantages et inconvénients d'une grande proximité entre le chercher et les participants. Cela permet de faciliter la solidarité au sein du groupe et l'accès au terrain. Cependant, cette posture comporte également des risques. Mitchell (1993, p. 21) soulève le problème du « paradoxe de l'intimité » : l'intimité comporte des attentes pouvant pousser le chercheur à contraindre ses questions et impliquer des jeux politiques.

Dans le cas de cette thèse, je ne pense pas que mes questions aient été contraintes. Cependant, cette proximité avec le secteur pouvait me donner une « impression de compréhension ». En effet, le risque était que je donne une interprétation aux réponses des participants uniquement en fonction de mes connaissances sans leur demander d'expliciter leur pensée. Aussi, j'ai cherché lors des entretiens à conserver un certain recul et poser un regard neuf sur les informations qu'ils me donnaient. Je m'obligeais à demander des précisions même lorsque je pensais comprendre la réponse. Cette dimension pouvait également jouer lors de la phase d'analyse. C'est pourquoi j'ai discuté à plusieurs reprises de mes résultats avec des chercheurs ou des personnes externes au secteur et qui m'obligeaient ainsi à sortir de ma posture de « native ».

Par ailleurs, j'ai réalisé que les entretiens pouvaient comporter un certain jeu politique. En effet, plusieurs participants semblaient avoir accepté la rencontre, car ils étaient en accord avec mon action professionnelle et qu'ils avaient des attentes concernant mon travail de recherche. Dans ce cadre, leur parole avait une dimension militante : ces acteurs s'adressaient à moi aussi pour que je partage cette parole afin que l'on s'intéresse à la réalité du secteur culturel et qu'il soit proposé des actions favorisant le

développement de l'entrepreneuriat dans ce secteur. Par conséquent, les résultats de cette recherche se trouvent intrinsèquement liés à cette posture et ils ont émergé grâce à une co-construction entre le chercheur, son projet de recherche et les interactions avec les répondants.

Enfin, j'ai choisi d'écrire cette thèse à la première personne et de ne pas utiliser le « on » ou le « nous », traditionnellement employés dans ce type d'exercice. Avec cette décision, il s'agit en effet d'assumer la subjectivité de ce travail et non d'atténuer la présence du chercheur derrière un effet de style distillant un sentiment de neutralité à la démarche.

Pour conclure, le choix du paradigme constructiviste téléologique a eu des implications concrètes et importantes aussi bien sur ma posture en tant que chercheure (croyance sur le réel, non-volonté d'objectivation des résultats, type d'approche avec les participants), la formulation de la question de thèse et des sous-questions (questions sur le « comment? »), du choix du sujet (approche processuelle, perspective de l'entrepreneur, analyse de ses représentations et de son lien avec l'environnement), le choix de la méthode de recherche (la méthode des récits de vie comme méthode principale d'accès au réel), la façon de rédiger la thèse (explicitation de mon parcours professionnel et des liens avec mes informants, choix de rédiger au « je ») ou le type de contribution attendue (compréhensive et non-recherche de réplicabilité).

4.3 Présentation des stratégies de recherche

Comme j'ai pu le présenter précédemment, la démarche de recherche n'a pas été linéaire. La technique d'accès au réel adoptée ici est celle des récits de vie, mais je l'ai exploitée de deux façons :

- Pour produire une étude d'un cas en profondeur sur les Ballets Jazz de Montréal (chapitre 5)

- Pour réaliser une analyse des récits de vie de cinq entrepreneurs (chapitre 6)

Je vais expliquer la raison d'être de l'utilisation de ces deux démarches dans ce travail de recherche (4.3.1), pour ensuite présenter plus amplement la méthode de l'étude de cas (4.3.2), et la méthode d'analyse des récits de vie (4.3.3).

4.3.1 Présentation et justification de l'utilisation de deux méthodes de recherche

Les chercheurs en entrepreneuriat utilisent la méthode des récits de vie majoritairement pour comprendre un processus cognitif et construire une théorie (Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Cette approche semble donc particulièrement pertinente pour appréhender les schémas mentaux qui vont déterminer les actions des entrepreneurs. Elle peut s'utiliser comme récolte des données ou comme processus de théorisation (Joyeau et *al*., 2010). Dans le cadre de cette recherche, je l'emploie des deux manières. Ainsi, l'ensemble des entretiens réalisés avec les entrepreneurs étudiés s'appuient sur cette technique. Cependant, j'utilise ces données de deux manières. Le tableau n° 17 présente la façon dont j'ai organisé ma méthodologie autour de ces deux types de démarche.

Tableau n° 17 : Les étapes de la recherche

	Étape	**Type de travail réalisé**	**Objectifs / résultat**
1	Revue de littérature sommaire	Revue de littérature sur l'entrepreneuriat culturel	Vérifier l'intérêt de la recherche. Un premier axe de travail est choisi autours du processus de formation des opportunités des entrepreneurs dans la culture.
2	**Réalisation d'une 1ère collecte de données**	**Méthode de recherche : méthode des récits de vie** **Objet de la collecte : Récits de vie de 4 entrepreneurs à Lyon et Grenoble (France) (seuls 3 des 4 ont été retenus pour la thèse).**	**Rencontre avec 4 entrepreneurs (seulement 3 seront retenus pour la thèse).**

	Étape	Type de travail réalisé	Objectifs / résultat
3	1ère phase d'analyse sur la 1ère collecte de données des récits de vie	Méthode d'analyse : analyse diachronique et biographique.	Recherche exploratoire : cette recherche a permis de faire ressortir l'importance du projet de vie de l'entrepreneur dans la construction des opportunités. Cependant, je ne connaissais pas l'approche par le PE à cette étape. Aussi, je ne sais pas comment le raccrocher théoriquement et je fais le lien avec la vision.
4	Examen de synthèse	Travail de recension de la littérature sur le processus entrepreneurial, la vision, l'entrepreneuriat culturel.	À l'issue de ce travail et le partage devant mon comité, ainsi que l'analyse de mes premiers résultats, je change de perspective de recherche : je m'intéresse à la relation entre l'entrepreneur et la ou les organisations dans lesquelles il s'investit ou qu'il crée. Volonté d'approfondir un cas pour comprendre cette relation en profondeur.
5	**Réalisation d'une 2e collecte de données et préanalyse pour 1 étude de cas**	**Méthode de recherche : méthode biographique et étude de cas.** **Objet de la collecte : la création des Ballets Jazz de Montréal, soit le PE, les entrepreneurs et le contexte dans lequel il a été créé.**	**Réalisation et rédaction de l'étude d'un cas.**
	Retour à la littérature	Retour sur la littérature sur l'entrepreneuriat culturel.	La revue de littérature sur le sujet est complétée et enrichie.
6	**Réalisation d'une 3e collecte de données qui complète les informants pour les récits de vie**	**Méthode de recherche : approche biographique** **Objet de la collecte : récits de vie de 2 entrepreneurs, à Montréal (Québec).**	**Confirmation et complément des éléments identifiés.**
7	1ère phase d'analyse sur la 3e collecte de données	Méthode d'analyse : analyse diachronique et biographique.	Organisation des résultats; identification des périodes clés dans les parcours de vie des entrepreneurs.
8	Retour à la littérature	Revue de littérature sur le processus entrepreneurial. Proposition de thèse.	Identification du travail de Bruyat sur la dialogique individu/création de valeur. Identification des travaux sur la cognition entrepreneuriale et la situation entrepreneuriale de Fayolle et Schmitt.

	Étape	Type de travail réalisé	Objectifs / résultat
9	Analyse des résultats des récits de vie - Phase 2	Méthode d'analyse : analyse textuelle en utilisant le logiciel Nvivo. Échanges sur mes résultats avec d'autres chercheurs.	La notion de PE émerge. La problématique finale est décidée.
10	Retour à la littérature	Revue de littérature sur le projet et le PE.	Un cadre conceptuel souple est défini.
11	Analyse des résultats de l'étude de cas	Méthode d'analyse : stratégie narrative, décomposition temporelle, analyse des parcours biographiques.	Retour sur la préanalyse et nouvelle analyse en m'appuyant sur le cadre conceptuel. 1ère modélisation du lien projet de vie et PE.
12	Analyse des résultats des récits de vie - Phase 3	Méthode d'analyse : comparaison de l'analyse textuelle et biographique / diachronique avec la littérature sur le PE.	Approfondissement et complétude du modèle dégagé grâce à l'étude de cas.

Source : Dallaire

Après avoir recueilli ma première collecte de données et réalisé une analyse préliminaire, la question du lien entre l'entrepreneur et la façon pour lui de concevoir son activité est ressortie (étapes 1 à 4). J'ai alors voulu approfondir davantage la relation entre le porteur et son projet en réalisant une étude de cas (étape 5).

Aussi, l'étude de cas a pour mission de comprendre plus amplement cette interaction. Comme présenté dans le tableau n° 17, cette méthode me permet d'explorer le processus entrepreneurial dans une approche par le projet, pour ce type d'entrepreneur. Cette démarche me permet de proposer une première modélisation de la dialogique porteur/ projet dans le processus entrepreneurial (à l'étape 11). Mon étude de cas porte sur la façon dont trois entrepreneurs s'associent pour concevoir leur PE, puis la façon dont ils interagissent lors de sa réalisation. Cette méthode favorise la mise en lumière des dimensions collectives de la conception et la réalisation du PE.

Ma démarche de récolte et d'analyse des données des récits de vie se fait en plusieurs fois. Comme le montre le tableau n° 17, j'ai réalisé la collecte des données en deux fois (étape 2 et 6). Après chaque collecte, je procède à une première analyse en utilisant la

méthode biographique et diachronique (étapes 3 et 7). Je procède ensuite à une analyse textuelle (étapes 9 et 12). L'utilisation de la méthode des récits de vie apporte un approfondissement des résultats de l'étude de cas et une clarification de la modélisation réalisée dans le chapitre 5. Cette méthode apporte ainsi une plus grande profondeur et me permet de peaufiner les relations établies précédemment. À cette fin, j'observe le parcours de cinq entrepreneurs et la façon dont ils interagissent, avec la ou les organisations auxquelles ils contribuent.

Je synthétise la façon dont j'utilise chacune des méthodes et ce qu'elle apporte à ma recherche dans le tableau n° 18.

Tableau n° 18 : Synthèse des méthodes utilisées dans le cadre de la recherche

	Étude de cas	**Méthode des récits de vie**
Positionnement théorique retenu	Yin (2018) Eisenhardt (1989)	Bertaux (1980, 1997, 2005) Demazière et Dubard (1997)
Définition de la méthode	Entretiens narratifs avec les 3 cofondateurs. Entretiens semi-directifs avec des personnes impliquées dans l'organisation. Recherche documentaire approfondie. Type d'entretiens : Entretiens narratifs et semi-directifs.	Entretiens narratifs. Documentation en support à la compréhension des entretiens. Type d'entretiens : entretiens narratifs. Absences de questions structurées, l'entrepreneur raconte son vécu, notamment en lien avec sa posture entrepreneuriale. Le chercheur est dans une posture compréhensive afin de favoriser l'expression du narrateur. L'interviewé partage son expérience.
Finalité	Étude du processus entrepreneurial dans une approche par le projet lors de la création de 1'organisation. Fournir une description. Production d'une théorie.	Étude des processus cognitifs des entrepreneurs pour concevoir et réaliser leur PE. Production d'une théorie.
Objet de la recherche	• 1 cas : l'organisation des Ballets Jazz de Montréal. • Unités d'analyses : les parcours des 3 fondateurs.	• 5 entretiens narratifs d'entrepreneurs culturels en France et au Québec.

	Étude de cas	Méthode des récits de vie
Technique d'analyse	• Stratégie narrative (Langley, 1997); • Décomposition temporelle (Langley, 1997); • Analyse des parcours biographique; • Analyse comparative.	• Décomposition temporelle; • Analyse thématique, codification dans Nvivo.

Source : Dallaire

Concernant la collecte de données, pour les deux méthodes, l'échantillon n'a pas été déterminé d'avance, mais s'est construit tout au long de la recherche. Le seul élément défini au préalable se trouvait être le type de domaine : je voulais cibler en priorité des entrepreneurs et des organisations se situant dans le « core creative arts » (Throsby, 2008, p. 150). En effet, il s'agissait d'appréhender des entrepreneurs initiant des organisations au sein des champs les plus éloignés du secteur économique, et avec une forte dimension artistique (tel que présenté dans le modèle). Aussi, les domaines privilégiés étaient la musique, la littérature, les arts vivants ou les arts visuels.

Pour les identifier, je me suis appuyée sur mon réseau développé lors de mon expérience professionnelle ou j'ai fait appel à des « personnes-clés » (personnes distribuant des financements publics, accompagnateurs d'entrepreneurs culturels, experts…). J'ai également effectué des recherches afin de cibler des entrepreneurs ayant reçu une reconnaissance par leurs pairs à travers des prix, en ayant remporté des appels à projets, en étant mis en avant dans la presse spécialisée, ou ayant simplement une forme de notoriété dans les réseaux artistiques et culturels. En effet, je souhaitais observer des entrepreneurs d'expérience, reconnus pour leur activité artistique, mais qui ont été à la tête d'organisation viables dans le temps.

Je présente plus amplement dans les sections suivantes chacune des deux approches.

4.3.2 L'étude de cas

L'étude de cas ressort comme une stratégie de recherche classique en sciences de gestion (Eisenhardt, 1989; Gombault, 2005; Prévost et Roy, 2015; Yin, 2018), mais aussi l'un des types de recherches les plus difficiles à définir (Prévost et Roy, 2015). Elle représente pour certains auteurs un objet d'étude particulier (Stake, 1995) alors que d'autres la considèrent comme une méthodologie de recherche (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Elle est abordée ici en tant que méthodologie.

Yin (2018), auteur de référence sur le sujet, la définit comme une méthode empirique qui « examine un phénomène contemporain (le "cas") en profondeur et au sein de son contexte réel, particulièrement lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes. »[81] (Yin, 2018, p. 15). Un cas peut prendre des tailles variables et se délimiter à une situation, un individu, un groupe, une organisation, etc. Son contexte s'aborde de façon très large (enjeux historiques et sociaux) ou plus étroite (une entreprise, une famille…) (Prévost et Roy, 2015). Il peut concerner un cas unique ou une étude multicas (Yin, 2018). La méthode de l'étude de cas « est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs (Thomas, 2011; Woodside et Wilson, 2003). » (Gagnon, 2012, p. 2).

Comme le soulignent Creswell, Hanson, Plano et Morales (2007), la démarche se révèle proche de la méthode narrative, mais « le focus dans une recherche sur une étude de cas n'est pas de façon prédominante sur l'individu (et leurs histoires) comme pour la recherche narrative, mais sur l'enjeu, avec le cas individuel pour comprendre le

---

[81] Libre traduction de l'auteur du texte original : « A case study is an empirical method that :
- investigates a contemporary phenomenon (the « case ») in depth and within its real-world context, especially when
- the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident. » (Yin, 2018, p. 15).

problème. »[82] (Creswell et *al*., 2007, p. 245). De plus, le cas ne s'appuie pas uniquement sur les narrations des individus, mais cherche à multiplier les sources (Yin, 2018).

Cette technique semble particulièrement adaptée pour les objectifs de cette recherche. En effet, je l'utilise pour réaliser une étude empirique approfondie (Gombault, 2005), caractérisée par une description en profondeur du phénomène étudié (la relation porteur/ projet dans le cadre du processus) et une analyse qui met en exergue la relation entre l'individuel (l'entrepreneur) et le social (le contexte dans lequel le processus se déroule) (Anadon, 2006). De plus, elle est en adéquation avec le type de question de recherche que j'aborde : Yin (2018) précise que l'étude de cas se trouve particulièrement appropriée pour répondre à des questions du type « comment? ».

Elle se trouve également en accord avec mon contexte de recherche puisqu'elle est pertinente quand la recherche « adresse un processus qui n'a pas encore été complètement recherché »[83] (Leonard-Barton, 1990, p. 249). Yin (2018) précise également qu'un cas unique s'avère particulièrement pertinent afin de tester une théorie, étudier un phénomène comportant un caractère extrême ou unique, ou qui se trouvait difficilement accessible à la communauté scientifique. Il peut s'avérer également utile afin de permettre une nouvelle compréhension d'un phénomène ou raffiner une théorie émergente (Prévost et Roy, 2015). Le contexte de la recherche se trouve dans cette dernière configuration : l'entrepreneuriat culturel reste un secteur encore faiblement étudié, et donc peu connu de la communauté de recherche. De plus, le rôle de cette étude de cas est de permettre un regard en profondeur du processus entrepreneurial. Son objectif est de décrire la relation entre l'entrepreneur et son organisation, au sein d'un contexte défini. Aussi, un cas unique semble justifié.

---

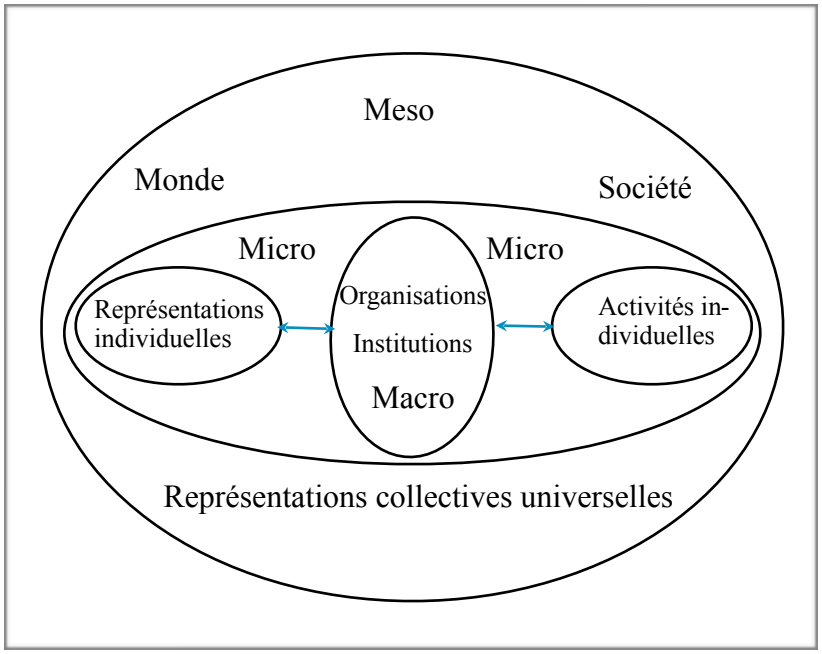
[82] Libre traduction de l'auteur du texte original : « Thus, the focus in case study research is not predominantly on the individual (and their stories) as in narrative research but on the issue with the individual case selected to understand the issue. » (Creswell et *al*., 2007, p. 245).

[83] Libre traduction de l'auteur du texte original : «adressed a process not yet thoroughly ressearched» (Leonard-Barton, 1990, p. 249)

4.3.3 La méthode des récits de vie

Cette approche donne l'occasion d'appréhender les phénomènes de façon globale tout en donnant le point de vue des acteurs sociaux (Desmarais, 2009). L'intérêt de la méthode des récits de vie ou biographique réside dans sa capacité à mettre en lumière les interrelations entre l'individu et la société, et notamment en permettant de mieux comprendre les modèles mentaux des personnes et la façon dont ils influencent les dynamiques sociales.

Figure n° 18 : Micro, macro et mésoanalyse sociale par méthode biographique



Source : Filion et Akizawa (2012, p. 122)

Le schéma ci-dessus illustre ce que cette méthode permet d'étudier : comment les représentations et activités individuelles (niveau micro) peuvent-elles influencer les organisations et les institutions au niveau macro et réciproquement, comment celles-ci vont-elles à leur tour influencer les individus ? Un autre intérêt a été mis en avant plus récemment : ce type de méthode donne la parole aux individus, et s'ils s'approprient la démarche, cela peut avoir un effet émancipateur.

Selon Pailot (2003), s'intéresser à l'histoire des individus ne peut que résonner avec le fait qu'en entrepreneuriat les acteurs, c'est-à-dire les entrepreneurs, se trouvent au cœur du processus. En effet, généralement la démarche entrepreneuriale est initiée par une personne, avec éventuellement quelques partenaires et comme je l'ai présenté, la méthode biographique se révèle pertinente pour analyser les interactions entre un agent et son environnement. Cette méthode favorise la compréhension ses schémas cognitifs et l'étude des représentations des entrepreneurs de leur environnement.

De plus, les récits de vie se montrent appropriés pour avoir une compréhension de la façon dont le PE se situe dans le parcours de l'entrepreneur. En effet, cette méthode facilite la compréhension de la façon dont les événements s'enchainent dans le temps (Demouge et Olivier, 1999) et elle permet de contextualiser les phénomènes (Gagnon, 2012). Ces éléments encouragent également l'utilisation de cette méthode afin d'appréhender le processus entrepreneurial et comprendre la façon dont il se structure. Enfin, ils favorisent la possibilité de faire émerger la nouveauté grâce à leur flexibilité (Demouge et Olivier, 1999), ce qui est pertinent dans le cadre d'une étude exploratoire.

Bertaux (2005) explique que les récits de vie représentent « une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur demande à une personne ci-après dénommée sujet de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue ». Wacheux (1996) donne une définition plus large : pour lui il s'agit d'une méthode permettant une « stratégie d'accès au réel » lors d'une recherche exploratoire et qui permet de mettre en évidence des phénomènes ou processus non identifiables par d'autres méthodes.

> « [Il s'agit d']une analyse d'un récit par un acteur sur des événements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne. La subjectivité est donc inévitable, mais elle est connue, le chercheur la gère. » (Wacheux, 1996, p. 127)

Il y a plusieurs applications possibles, et qui seront déterminées par les objectifs qui auront été choisis par le chercheur. Comme mentionné précédemment, l'approche des récits de vie ne fonctionne pas avec une problématique élaborée au départ, mais elle se construit au fur et à mesure de la démarche, comme c'est le cas ici. Et, elle se trouve cohérente avec le paradigme constructiviste téléologique.

> « C'est en ce sens que les récits de vie ne peuvent être considérés uniquement comme une simple technique de recueil des données, mais bien comme une approche particulière puisque s'instaure, du fait même de la dynamique de recherche, une fine dialectique qui nous engage dans un processus constant de modification qui concerne tant notre façon de percevoir l'objet que notre manière de procéder sur le terrain » (Le Gall, 1988, cité par Pailot, 1995, p. 63).

L'interprétation accompagne donc le processus de recherche tout au long de la démarche, avant pendant et après le travail de collecte des données. Il s'agit d'un travail de comparaison entre récits de vie. J'ai appliqué cet aspect dans le cadre de cette recherche en réalisant un travail autoréflexif après chaque rencontre d'entrepreneur. Il s'agissait de clarifier ce que la rencontre m'avait apprise, quels étaient les éléments nouveaux ou qui se croisaient par rapport aux autres entretiens.

Bourdieu présente une des limites de la méthode : « On est toujours en droit de supposer que le récit biographique s'inspire toujours, au moins pour une part, du souci de donner sens, de rendre raison, de dégager une logique à la fois rétrospective et prospective, une consistance et une constance, en établissant des relations intelligibles. » (Bourdieu, 1986, p. 69). La narration favoriserait une reconstruction subjective et arbitraire de la vie de l'individu, agencée afin de composer a posteriori une histoire dépendant du sens que celui-ci veut lui donner. Cependant et comme le souligne Pailot (1995), cette critique renvoie à une conception positiviste de l'histoire, qui est envisagée comme une déformation du passé. Alors, que dans une approche constructiviste, l'objet historique

« n'est pas en soi préexistant, mais un reconstruit à partir des traces passées et de points de vue présents » (Pineau et *al*., 1993, p. 74, cités par Pailot, 1995, p. 91).

Conclusion

Pour conclure, la démarche de recherche a d'une part été guidée par le choix épistémologique et d'autre part, elle suit un déroulement itératif. Les deux méthodes choisies, l'étude de cas et les récits de vie font échos à la posture adoptée, mais elles ressortent également comme des méthodes privilégiées pour répondre à ma question de recherche. En effet, j'ai mis en évidence qu'elles se montrent congruentes à l'étude de la cognition de l'entrepreneur et la façon dont celle-ci influence sa capacité d'agir ainsi que sa relation à son environnement. L'étude de cas joue un rôle exploratoire et donne une compréhension d'ensemble du processus. Elle a permis de faire émerger une première modélisation. Alors que les cinq récits de vie analysés apportent davantage de finesse sur la compréhension du processus et plus particulièrement la relation porteur/ projet.

Si on s'intéresse à la question de la légitimité de la recherche, le paradigme épistémologique constructiviste, en proposant une relation différente entre connaissance et réalité, introduit de nouvelles exigences concernant cette question (Glasersfeld, 1994). Une connaissance produite se trouve légitime si elle représente de façon objective la réalité (comme dans le cadre du paradigme positiviste), mais si elle est « enseignable » (Avenier, 2011b, Charreire-Petit et Huault, 2001), c'est-à-dire transmissible, qu'elle comble un « vide théorique » (Avenier, 2009 p. 193) et si « elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation. » (Charreire-Petit et Huault, 2001, p. 37). Glasersfeld (2001) fait référence au « critère d'adéquation » ou *functional fit* de la connaissance produite.

Par conséquent l'évaluation des connaissances, qui se réalise notamment par le test de réplication d'une recherche dans le cadre du positivisme (Avenier, 2011, 2011b) ne se trouve pas considéré comme valide si l'on adopte une posture constructiviste (Avenier,

2009). Par contre, dans la mesure où l'on considère que les connaissances élaborées dépendent du processus mis en œuvre, le chercheur doit justifier aussi bien de la validité du construit que du processus réalisé pour y parvenir (Avenier et Gavard-Perret, 2012) en l'expliquant de façon rigoureuse et en présentant une analyse critique de son travail (Le Moigne, 1995, Avenier, 2009, 2010). Aussi j'ai cherché à présenter de façon suffisamment détaillée les étapes de recherches et montrer de façon transparente son processus. Je complète la méthodologie pour l'étude de cas et les récits de vie dans chacun des prochains chapitres.

Chapitre 5
Analyse d'un cas : les Ballets Jazz de Montréal[84].

Objectif du chapitre :

- Explorer la façon dont les entrepreneurs culturels conçoivent et réalisent leurs projets entrepreneuriaux grâce à une étude de cas sur les Ballets Jazz de Montréal
- Proposer une première modélisation de la relation entre le porteur et son projet dans le cadre du processus entrepreneurial

« Dancing is the hidden language of the soul »

Martha Graham, citée par Eva von Genscy

Introduction

En 2012, les Ballets Jazz de Montréal (BJM) avaient réalisé en 40 ans plus de 2000 spectacles, dans 800 villes et 65 pays, pour un total de 2 millions de spectateurs. Cette organisation reste l'une des compagnies canadiennes qui réalisent le plus de tournées à l'étranger. Ainsi, de par sa longévité et sa popularité parfois plus importante en dehors du Québec qu'au sein de la province, elle représente une organisation originale dans le paysage de la danse.

L'objectif de cette étude de cas est d'explorer les liens entre l'entrepreneur et son projet dans le contexte culturel et pendant le processus. Plus particulièrement, il s'agit ici de

---

84 La description de cette étude de cas reprend en partie ces textes :
Dallaire, G., Filion, L.J. (2016). Geneviève Salbaing et les Ballets Jazz de Montréal : savoir danser au rythme du temps, RICG (Revue Internationale des Cas en Gestion), Volume 14, n° 2, juin 2016, 36 pages (Prix Alma Lepage 2016)
Dallaire, G. (2019). « Comment le couple entrepreneur / projet évolue-t-il au cours du processus entrepreneurial ? », communication présentée au 11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, 3-5 juin, Montpellier, France.

faire émerger les principales dimensions de cette relation et proposer une première modélisation, qui sera approfondie avec l'analyse des récits de vie dans le chapitre 6. Aussi, je vais tâcher de comprendre la façon dont les catégories identifiées et décrites dans le cadre conceptuel interagissent. Je vais donc observer les relations entre les porteurs et le projet, ainsi que le couple porteur/projet et parties prenantes, dans le cadre du processus. Il s'agit de comprendre les dynamiques à l'œuvre et la façon dont elles influencent la conception et la réalisation du PE.

À cette fin, je présente dans un premier temps la méthode utilisée et une restitution du cas (5.1), puis j'analyse les liens entre le PE et les porteurs (5.2), les relations avec les parties prenantes (5.3) le PE (5.4), et la façon dont ces éléments interagissent avec dans le processus (5.5). Je finis avec une proposition de modélisation du cas (5.6).

5.1 Méthodologie et restitution du cas

Je présente dans cette section la méthodologie utilisée spécifiquement pour l'étude de cas (5.1.1) ainsi que la restitution de ses principales dimensions (5.1.2).

5.1.1 Présentation de la méthodologie

Le choix du sujet d'étude

Le choix des BJM résulte d'une volonté d'étudier le cas de la création d'une organisation d'envergure, ayant une assise importante dans le paysage culturel contemporain. En effet, elle appartient aux compagnies de danse les plus anciennes à Montréal. De plus, le fait que cette organisation soit un OBNL donne l'opportunité d'étudier les spécificités de l'entrepreneuriat culturel collectif.

Les sources d'informations

Dans une étude de cas, il est recommandé la « multiangulation » (Gombault, 2005, p. 37) des sources et des techniques de production. Les techniques de production

utilisées renvoient à celles des méthodes qualitatives (Gombault, 2005, p. 37) : entretiens, observations, documentation, etc. Généralement une technique se positionne comme principale et se trouve privilégiée. Dans ce cas, il s'agit des entretiens s'appuyant sur la technique des récits de vie. Cependant, j'ai mobilisé d'autres types de sources : des entretiens semi-directifs, un travail de documentation poussé, la présence à des spectacles, etc.

Tableau n° 19 : Présentation de l'intervention du chercheur pour l'étude de cas sur les Ballets Jazz de Montréal

Type de récolte d'information		**Description**		
		Personnes interviewées	**Durée totale**	**Date**
Entretiens	Entretiens formels	Entretiens s'appuyant sur la technique du récit de vie : • Geneviève Salabaing • Eva von Gencsy (cofondatrice) • Eddy Toussaint (cofondateur) Entretiens semi-directifs : • Louis Robitaille • Caroline Salbaing	9h39	26 octobre 2012 2 novembre 2012 30 novembre 2012 15 janvier 2013 5 mars 2013
	Entretiens informels	• Pierre Salbaing • Personne connaissant très bien l'histoire de la danse au Québec et l'organisation	Non disponible	
Observation		*Ponctuelle :* Spectatrice lors d'une représentation des BJM		
Documentation		• Consultation des archives fournies par BJM. • Consultation des archives sur les BJM, Eva von Genscy, Geneviève Salbaing à la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ) et à la bibliothèque de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). • Visionnage d'interviews, de films sur les fondateurs. • Consultation des États financiers (2009, 2010, 2011, 2012). • Lecture de biographie des différents acteurs. • Recherches d'articles de presse sur BJM, Geneviève, Eva, Eddy, etc., publiés entre 1960 et 2017, avec un focus particulier pour les éléments entre 1972 et 1990. • Suivi régulier du site Internet de BJM et des communiqués de presse. Recherche des communiqués de presse sur la période de 1972 à 1990. • Recherche sur l'histoire de la danse au Québec et au Canada, et la naissance de la danse de jazz et Ballets Chiriaeff ainsi que le Winnipeg Ballet : lecture d'ouvrages, recherche sur des encyclopédies spécialisées, sites dédiés à l'histoire de la danse, etc. • Échanges de courriels à plusieurs reprises avec le centre des archives du Banff Center.		

Source : Dallaire

Traitement et analyse des données

L'étude de cas concerne la création des Ballets Jazz de Montréal par Geneviève Salbaing, Eddy Toussaint et Eva von Genscy. L'ensemble des entretiens avec ces trois entrepreneurs ont été retranscrits. Lorsqu'il y a eu des rencontres avec des personnes autres que les co-fondateurs, elles ont été retranscrites partiellement.

Plusieurs techniques d'analyse ont été utilisées. Lors de la préanalyse, j'ai commencé par réaliser une chronologie qui a été validée par les trois entrepreneurs concernés. J'ai ensuite utilisé la stratégie de décomposition temporelle (bracketing). Cette technique s'accorde selon Langley (1997) « avec une perspective non linéaire et une dynamique des processus organisationnels » (Langley, 1997, p. 46). Chaque période représente une forme de continuité dans les activités et une discontinuité en dehors de ces limites. J'ai pu ainsi identifier plusieurs périodes :

- Avant 1972 : avant la création de l'organisation;
- 1972 - 1973 : moment de la création de l'organisation et la période où les 3 fondateurs sont présents;
- 1974 - 1979 : période où Éva et Geneviève sont à la tête de l'organisation
- 1980 - 1990 : Le tournant : Geneviève reste la seule cofondatrice présente, évolution du modèle d'affaires.

Ce découpage permet de structurer l'analyse, notamment pour comparer les différentes périodes et identifier les séquences du processus : « En opérant cette forme de décomposition sur les périodes temporelles adjacentes, on peut examiner explicitement comment les actions d'une période transformeront le contexte qui influera sur l'action de la période suivante. » (Langley, 1997, p. 46). Par contre, elle peut tendre à créer des distorsions et des approximations. Aussi il semble propice de la combiner avec une autre technique d'analyse.

En parallèle j'ai cherché à discerner les événements clés dans le parcours de chaque entrepreneur, les moments « d'incubation » des projets ou ceux exprimés comme douloureux, mais fondamentaux dans leur parcours. Cette phase qualifiée d'analyse biographique (Sanséau, 2005) m'a servi pour la réalisation de la stratégie narrative. Il s'agit alors de construire une histoire organisée et une chronologique des différents événements à partir des sources brutes (ici notamment les récits de vie des entrepreneurs). J'ai donc rédigé une version complète du cas qui a été relue et validée par les trois entrepreneurs. Il est à noter que ce travail entrait également dans le cadre de la rédaction d'une étude de cas pédagogique que j'ai réalisée, mais qui a été corrigée et travaillée par un second chercheur. Elle a cependant été considérée dès le début comme une étude de cas de recherche pour ma thèse et j'ai gardé cette finalité en tête tout au long du processus. Aussi ce cas a fait l'objet de discussions et de comparaisons afin d'arriver à un document commun. Cette procédure a permis de se donner une compréhension préliminaire des parcours des entrepreneurs étudiés. Le cas a fait ensuite l'objet de deux publications et a reçu le prix Alma Lepage en 2016[85]. Lors de cette étape, j'ai cherché à adopter une attitude phénoménologique (Paillé et Mucchielli, 2008), c'est-à-dire de donner la parole aux entrepreneurs, comprendre leur logique intérieure et m'imprégner pleinement du corpus recueilli.

Comme le souligne Langley (1997), le narratif peut représenter une étape préalable de description visant à l'analyse ultérieure (par exemple pour Eisenhardt, 1989) ou représenter l'aboutissement de la recherche. Cependant, dans ce cas, elle n'aboutira pas toujours à une théorie explicite : « Le danger qui guette celui qui tente de s'appuyer uniquement sur cette approche est de se retrouver avec une longue histoire idiosyncrasique d'intérêt marginal pour ceux qui n'y sont pas impliqués et une très mince contribution conceptuelle. » (Langley, 1997, p. 42). Aussi, si je présente une narration relativement détaillée du cas, j'ai complété ce travail par des éléments théoriques, qui ont pu être construits après l'émergence de mon cadre conceptuel.

---

[85] Dallaire, G., Filion, L.J. (2016). Geneviève Salbaing et les Ballets Jazz de Montréal : savoir danser au rythme du temps, RICG (Revue Internationale des Cas en Gestion), Volume 14, n° 2, juin 2016, 36 pages.

5.1.2 Présentation des porteurs du PE[86]

Le PE des Ballets Jazz de Montréal (BJM) se trouve issu d'une co-conception collective. En effet, il émerge en 1972, de la rencontre entre Eddy Toussaint (1945—), Geneviève Salbaing (1922-2016) et Eva von Genscy (1924-2013). Les trois cofondateurs vont cependant rapidement se séparer : Eddy quitte l'organisation en 1974 et Éva en 1979. Par la suite, Geneviève restera la seule cofondatrice impliquée dans l'organisation, raison pour laquelle l'étude de cas se trouve davantage orientée sur son parcours.

Geneviève Salbaing (1922-2016)

Geneviève s'approche de la cinquantaine quand Éva lui propose de co-fonder l'organisation. Aussi, a-t-elle déjà une longue expérience en danse, mais également, dans une certaine mesure, de la gestion d'une organisation.

Geneviève, cadette de la famille, a grandi entourée de trois frères ainés. Elle considère cependant n'avoir reçoit aucun traitement de faveur : son père est aussi exigeant envers elle qu'avec ses frères. Pour Geneviève, l'objectif de son père consiste à les habituer à atteindre l'excellence dans tout ce qu'ils entreprennent. Il fera donner à ses quatre enfants de nombreux cours dans des domaines très variés : escrime, plongeon, natation, tennis, puis danse pour Geneviève. Alors qu'elle n'a que trois ans, la famille déménage au Maroc, où son père occupe la direction de l'École supérieure de langue arabe et de dialectes berbères de Rabat. Elle suit des cours de danse et de piano, dans lequel elle aura également un très bon niveau.

En 1941 et malgré le temps que lui prennent ses deux passions, elle décroche son baccalauréat en philosophie. Elle annonce alors à son père qu'elle veut devenir danseuse étoile à Paris. Elle sait que pour accomplir son rêve, elle doit aller suivre des cours de danse avec les plus renommés et les meilleurs du domaine, à Paris.

---

[86] La présentation de l'étude de cas est en partie issue de : Dallaire, G., Filion, L.J. (2016). Geneviève Salbaing et les Ballets Jazz de Montréal : savoir danser au rythme du temps, RICG (Revue Internationale des Cas en Gestion), Volume 14, n°2, juin 2016, 36 pages. (Prix Alma Lepage 2016)

> « Je dis à mon père un jour : “Papa, je veux être danseuse. Pour être danseuse, ce n’est pas ce que Mantine Pati m’a enseigné, il faut que j’aille à Paris, par ce que c’est là qu’il y a les meilleurs professeurs.” (...). (…) Ce que je voulais atteindre, c’était l’Opéra de Paris. Je ne pensais qu’à une chose : c’était d’être étoile à l’Opéra de Paris. » (Geneviève Salbaing).

Son père, lui dit qu’elle n’est pas faite pour être exercer ce métier, car elle n’a jamais eu l’habitude de « tirer le diable par la queue ». Il finit cependant par accepter, sous condition qu’elle étudie le droit à la Sorbonne. Mohammed Nehlil utilise ses nombreuses relations pour que Geneviève rencontre Serge Lifar (1904-1986)[87], alors maître de ballet à l’Opéra de Paris. Cette rencontre conforte Geneviève dans son choix : il lui dit qu’elle a « le don des dieux » pour la danse, mais qu’elle n’a pas eu les bons professeurs. Elle suivra des leçons avec les plus grandes étoiles de Paris : Roussane Sarkissian[88], Victor Gsovsky (1920-1974)[89] et même Lioubov Egorova (1880-1972)[90]. Geneviève garde de cette dernière un souvenir extatique :

> « Elle [Lioubov Egorova] habitait un magnifique studio. Elle était tellement fantastique. Des danseurs étoiles de Paris venaient prendre sa classe. (…) Elle y plaçait les gens comme elle voulait. De temps en temps, elle vous mettait au premier rang. Moi, elle m’a mis quelquefois au premier rang. Ah! Ça, c’était le

---

[87] Serge Lifar est considéré comme un des plus grands danseurs de sa génération. Né en Russie, il arrive en France en 1921 et obtient la nationalité française. Il dansera pour les Ballets Russes de Diaghilev, jusqu’à la mort de celui-ci. Il est alors engagé par l’Opéra de Paris. Il y restera pendant 16 ans en tant que premier danseur, danseur étoile puis maître de ballet. Il a eu à cette époque beaucoup de succès et est connu du tout Paris, jusqu’à ce que ses relations ambigües avec les Allemands pendant la guerre le poussent, à la fin de celle-ci, à se faire oublier. Cependant, dès 1947, il revient à Paris et il est réembauché à l’Opéra. En 1955 une chaire lui sera confiée à la Sorbonne.

[88] Roussanne Sarkissian est une arménienne qui s’est installée à Paris dans les années 1920. Elle avait créé une école de danse et était devenue une des professeures parmi les plus reconnues de cette époque.

[89] Victor Gsovsky est un danseur classique, chorégraphe et pédagogue né en Russie. Il arrive avec sa femme à Paris, pour fuir la guerre en Allemagne où il s’était installé. Ils ouvrent alors une école de ballet où il sera reconnu pour ses compétences de pédagogue. Il formera de nombreux danseurs étoiles.

[90] Lioubov Egorova danseuse étoile d’origine russe arrive à Paris en 1917.Elle dansera pour les Ballets russes de Diaghilev. Elle fondera ensuite sa propre école où elle formera également de nombreux danseurs qui seront reconnus.

plus beau cadeau qu'on pouvait imaginer me faire… (…) J'étais tellement heureuse… » (Geneviève Salbaing).

Un soir, alors qu'elle rentre de ses cours, les Allemands qui occupent Paris ont établi un contrôle des papiers dans le métro. Geneviève a sa carte d'étudiante et elle passe sans problème. Mais, quand elle raconte l'incident à son père, celui-ci prend peur. Deux jours plus tard, elle se retrouvera sur un bateau la ramenant au Maroc. C'est ainsi que s'interrompt brutalement son ambition : « Ah! J'ai cru mourir… Serge Lifar, tout cela, ça s'en allait… »

Elle doit retourner à Casablanca où elle déprime profondément. Rapidement, un jeune officier, qui lui avait fait la cour avant son départ à Paris la recontacte. Geneviève Nehlil sensible au charme de Pierre Salbaing se marie avec lui quelques mois plus tard, en juillet 1942. Cependant, peu de temps après, son jeune époux devra la laisser seule. En effet, en février 1943, il sera muté à Washington et elle le rejoint quelque temps plus tard. Elle s'installe avec lui à Washington où elle décide de reprendre sa carrière de danseuse. Elle se présente au Washington Concert Ballet qui l'embauche immédiatement. Elle met au monde son premier fils, Michel, en avril 1945. Sa grossesse ne l'empêche cependant pas de poursuivre l'exercice de son métier : elle continue de danser jusqu'au cinquième mois et reprend son travail quasi immédiatement après l'accouchement. En 1946, son mari lui annonce que son mandat avec la marine française est terminé et que l'entreprise Air Liquide[91] lui a offert un poste. La famille déménage à Paris pour que Pierre Salbaing soit formé, avant de partir s'installer six mois plus tard, début 1947, à Montréal, siège de l'entreprise au Canada.

Aussitôt arrivée à Montréal, Geneviève s'intéresse au monde de la danse au Canada : il s'agit alors d'un domaine en émergence qui en est à ses premiers pas. Ainsi, en 1952, Ludmilla Chiriaeff (1924-1996) fait partie des pionnières de la danse au Québec en créant une compagnie professionnelle pour présenter des spectacles télévisés à Radio-

[91] Groupe industriel français, d'envergure internationale, spécialisé dans les gaz, pour la santé, l'industrie ou l'environnement.

Canada. Geneviève va voir la fondatrice et celle-ci l'embauche sur-le-champ. C'est là qu'elle rencontrera Eva von Gencsy (1924-2013), qui rejoindra les Ballets Chiriaeff en 1954. Elles danseront ensemble lors de quelques représentations, mais peu de temps après, Geneviève éprouvera un problème de santé et devra subir une opération chirurgicale. La convalescence prendra du temps. Âgée de 32 ans[92] et ayant une vie familiale bien remplie suite à la naissance de ses deux autres enfants, Christian en 1950 et François en 1952[93], Geneviève décide de mettre fin à ses activités professionnelles en tant que danseuse.

Elle ne restera cependant pas inactive : « On m'a embarquée dans des tas de trucs.... (…) J'ai beaucoup appris sur la façon dont on travaille avec des artistes. » (Geneviève Salbaing). Elle s'investit en tant que bénévole dans plusieurs conseils d'administration : l'École Nationale de Théâtre, le Concours de Musique de Montréal, le Théâtre International de Montréal, l'Orchestre Symphonique de Montréal, l'Orchestre de Chambre de McGill et autres. Elle apprend la gestion d'activités culturelles tout en demeurant impliquée dans les dimensions créatives telles que les chorégraphies de spectacles[94].

Pendant cette période, Geneviève et Eva von Gencsy se perdent de vue. Cependant, vers la fin des années 1960, elles se recroiseront par hasard dans la rue. Éva lui explique alors qu'elle a appris le jazz à New York et qu'elle donne maintenant des cours de danse de

---

[92] En France par exemple, jusqu'en 2007, les danseuses pouvaient faire valoir leur départ à la retraite dès 40 ans.

[93] Geneviève Salbaing aura un 4e enfant en 1957, Patrick.

[94] Genvière s'occupe de la chorégraphie de *Façade* (Cocteau) pour le Théâtre international de Montréal; *Symphonietta* (Roussel) pour les Grands Ballets Canadiens (en 1964), *l'Histoire du Soldat* (Stravinski) pour l'Orchestre de Chambre McGill (en 1968) et deux ballets pour le réalisateur Jean-Yves Bigras de Radio-Canada.

jazz au studio de madame Séda Zaré (1911-1980)[95]. Elle propose à Geneviève d'en faire partie.

Eva von Genscy (1924-2013)

Éva est une danseuse d'origine hongroise, installée au Canada depuis 24 ans au moment de la création des BJM. C'est elle qui va créer et développer le « produit » : elle apporte un nouveau style de ballet jazz, qui va être à l'origine de la création de l'organisation.

Éva commence la danse dès l'âge de 9 ans, à Budapest puis en Autriche. En 1948, elle décide de partir s'installer à l'étranger et choisit le Canada, où elle va devenir danseuse pour deux des trois plus grandes compagnies de danse canadiennes en danse classique : le Winnipeg Ballet et les Ballets Chiriaeff. Elle a donc une solide formation de ballerine et a travaillé avec les personnes les plus reconnues au Canada dans son domaine. Elle participe ainsi au démarrage de la danse classique au Canada, ce qui lui donne le sentiment d'être parmi les « pionniers ».

Les Ballets Chiriaeff lui permettent de réaliser deux rencontres décisives : avec Geneviève Salbaing, mais aussi Brian Macdonald, danseur et chorégraphe pour Mme Chiriaeff et Radio-Canada. C'est lui qui conseille à Éva de démarrer la danse de jazz : en effet, à un peu plus de 30 ans, elle aspire à découvrir d'autres styles. Dans un premier temps, Brian Macdonald l'initie. Il l'embauche comme assistante et lui propose de l'accompagner quand il part à New York en 1961. Éva suit à ce moment-là des cours avec différents professeurs, mais elle a surtout la chance de suivre ceux de Luigi, qui a ouvert son studio depuis cinq ans. Elle découvre alors ce mixe entre danse de jazz et ballet classique, qui représente une révélation pour elle :

---

[95] Séda Nercessian Zaré fait partie des artistes qui ont immigré au Canada dans les années 1950. Malgré un bagage impressionnant acquis en Europe, elle recommence sa carrière au Canada en partant de zéro. Elle apportera beaucoup à la danse québécoise, aussi bien en ce qui concerne le loisir que le développement de la danse professionnelle. Par exemple, elle mettra en place sa propre technique d'enseignement : l' « Anatomie pratique ». Elle rédigera également de nombreux rapports et mémoires en faveur de la danse au Québec.

> « Quand Luigi marchait, c'est comme s'il marchait sur des nuages. Quelle élégance! Je suis tombée amoureuse de cela. (…) Je passais mon temps juste à regarder Luigi et.... je pensais : "C'est ce que je veux faire". J'aimais cela. Naturellement, je n'avais pas beaucoup de temps pour rester et je ne voulais pas le copier, mais vous savez, ce style, cette beauté.... J'ai juste pensé "Mon Dieu, c'est quelque chose d'incroyable". Et quand je suis revenue, j'ai commencé à repenser à ces choses et ensuite j'ai été à Banff. Et c'est vraiment à Banff que j'ai développé un style… » (Eva von Gencsy).

Elle trouve dans ce style l'élégance, la beauté du ballet, mais aussi la force, la liberté de la danse de jazz.

Par la suite, Éva s'inspire du travail de Luigi et s'appuie sur l'apprentissage qu'elle a fait à ses côtés, pour créer son propre style de ballet jazz. Cette phase « d'incubation » se déroule notamment alors qu'elle donne des cours de danse de jazz avec Brian Macdonald, au Banff School of Fine Arts, en 1963. Cette période est importante pour elle, car Éva développe son style et s'entoure de danseurs qui aiment son travail. Elle commence à fédérer des personnes : en effet, des étudiants veulent suivre son cours et collaborer avec elle, notamment certains de ses élèves de Banff qui décident de la suivre quand elle revient à Montréal en 1965. Au Québec, elle continue d'enseigner le ballet jazz et elle donne des cours dans différents studios, notamment à Eddy Toussaint, un de ses élèves assidus.

Les origines du ballet jazz

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la métropole américaine connaît une effervescence peu commune et attire de nombreux artistes, dont plusieurs venus d'Europe. Cette ambiance favorise les rencontres et la tendance, en danse comme dans les autres domaines des arts, est à la mixité, à l'hybridation et aux croisements des styles. Georges Blanchine (1904-1983)96,

96 Georges Balanchine a chorégraphié notamment On Your Toes (1936) : c'est la première fois que la danse classique et la musique jazz sont utilisées pour des besoins narratifs à Broadway. Il met la danse au cœur des comédies musicales, alors que jusque-là elle n'avait joué qu'un rôle secondaire.

puis Agnès de Mille (1905-1993)97, Jerome Robbins (1918-1998)[98] et surtout Jack Cole (1911-1974),[99] sont tous des chorégraphes pionniers de la danse jazz, utilisant un vocabulaire classique jazz et folklorique.

De plus, ils sont reconnus aussi bien pour leurs chorégraphies de ballets classiques que pour les comédies musicales auxquelles ils ont contribué. On assiste à une période de tâtonnements au cours duquel plusieurs styles sont suggérés, beaucoup de combinaisons testées.

À la fin des années 1950, on arrive graduellement à donner naissance à un type de danse particulier, métissé, développé par des chorégraphes « blancs » et se différenciant des caractéristiques du jazz « noir », mais se situant dans la même famille culturelle et s'inscrivant dans le cadre du divertissement ou du théâtre commercial de cette époque : le « Ballet jazz de Broadway » appelé aussi « free-jazz » ou « jazz théâtral ». Ce type de danse, qui exige la rigueur du ballet, demande une grande technique et une formation rigoureuse. De là, le besoin de créer des cours de ballet jazz[100]. Les premiers à enseigner ces techniques furent Luigi (1926—)[101], Matt Mattox (1921-2013)[102] et Gus Giordani (1923-2008)[103].

---

97 Agnès de Mille a chorégraphié Oklahoma en 1943, considérée par de nombreux historiens comme étant le début de la comédie musicale moderne. On y trouve des influences de jazz et de ragtime.

98 Jerome Robbins, chorégraphe, est connu pour son travail sur West Side Story en 1957 et son adaptation filmique en 1961.

99 Jack Cole est considéré comme « le père de la danse théâtrale moderne américaine ». Il a aidé de nombreuses stars dans leur performance, telles que Rita Hayworth dans To night and Every Night (1945), Gilda (1946) ou Down to Earth (1947), Marilyn Monroe dans Gentlemen Prefer Blondes (1953) ou Some Like It Hot (1959) avec Tony Curtis et Jack Lemmon.

100 « De Jack Cole découle l'idiome du ballet de Broadway, un style vernaculaire qui exige énormément de technique, car il demande un apprentissage classique considérable, plus des chutes acrobatiques et toutes sortes de glissages sur les genoux. Cet idiome de danse est appelé "Ballet jazz" et enseigné comme technique à part entière dans de nombreuses écoles de New York. Il est entré dans le vocabulaire de chorégraphes plus jeunes - Robbins d'abord, puis Bob Fosse, Michael Kidd, Herbert Ross, Gower Champion, Donald McKayle et Peter Gennaro. »
Extrait issu de Agnes de Mille, « Introductory notes», Glenn Loney, Unsung Genius, the passion of a dancer-choregrapher Jack Cole, New York : Watts, 1984.

101 Eugène Louis Facciuto, dit Luigi est un danseur, chorégraphe américain. Suite à un grave accident d'automobile, il tombe dans le coma. À son réveil - il a 21 ans - il est paralysé. N'acceptant pas d'arrêter la danse, il inventera une forme de rééducation grâce à cet art, ce qui donnera la « méthode Luigi ». C'est grâce à cela qu'il arrive à reprendre sa carrière de danseur en 1949. Il danse alors dans de nombreux films (dont *Singing in the Rain*, *An American in Paris*), et chorégraphie de nombreuses productions. Dès 1951, il enseigne le « classical jazz » à Hollywood, avant de se rendre à New York. Il montera son propre studio en 1956.

102 Matt Mattow est un danseur, chorégraphe et pédagogue américain né à Tulsa (Oklahoma). Il débute à Broadway en 1946, après s'être formé au « Tap-dance » et au classique. Il découvre la danse jazz auprès de Jack Cole. Il danse dans de nombreuses comédies musicales, films et production télévisées. Il devient par la suite une des figures incontournables de la danse jazz qu'il enseigne à la *Joffrey Ballet School*, avant de créer une école à Londres (1970), Paris et Perpignan (dans les années 1980, en France).

103 Gus Giordano est danseur de jazz américain ayant fait carrière à Broadway, aussi bien à la télévision que sur scène. Également chorégraphe et enseignant réputé, il fonda en 1962 son école, la *Giordano Jazz Dance Chicago*, qui est aussi considérée comme la première troupe exclusivement de jazz. Il est également l'organisateur du Jazz Dance World Congress (1990) et auteur de *Anthology of American Jazz Dance* (1975), premier livre consacré à ce style.

Eddy Toussaint (1945 —)

Eddy Toussaint prend des cours avec Éva. Cet élève voue à sa professeure une admiration sans bornes et il veut rapidement développer des projets avec elle.

Eddy Toussaint est né en 1945, à Port-au-Prince, en Haïti. Il découvre la danse grâce à Lavinia Williams, à l'École Nationale de danse d'Haïti. Celle-ci avait été engagée par le ministère de l'Éducation pour favoriser le développement de la danse sur cette île. Elle enseignait le ballet classique, mais elle s'appuyait également sur le folklore haïtien.

Son beau-père, Auguste Magloire, un architecte diplômé de la Sorbonne, ne fait pas de politique, mais il est un cousin de Paul Eugène Magloire, président du pays de 1950 à 1956. C'est pour cela que lorsque François Duvalier arrive au pouvoir en 1957, la famille, en danger, se voit dans l'obligation de quitter cette île des Caraïbes. Ils deviennent la 300e famille arrivant d'Haïti pour s'installer à Montréal. Les parents haïtiens tenant en grande estime les diplômes, Eddy Toussaint étudie à l'Université de Montréal, qui lui délivre un baccalauréat en enseignement (1973) et à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), lui permettant d'obtenir un baccalauréat en éducation physique avec une spécialisation en danse.

Eddy a eu une formation en danse classique, mais ce genre ne lui convient pas vraiment. Il songe même un moment à abandonner cet art. Toutefois, les cours qu'il suivra avec Eva von Gencsy au studio de Séda Zaré viendront changer sa vie :

> « C'était un petit studio avec une colonne au milieu, dans le sous-bassement d'un building. C'était terrible ! Mais extraordinaire ! Ça a été les plus belles années de ma vie! » (Eddy Toussaint)

Cette rencontre sera déterminante, car elle lui redonne envie de s'investir dans la danse. Il éprouve immédiatement une très grande admiration pour sa professeure, qui à ses yeux surpasse ses maîtres :

> « J'ai été fasciné de voir ce corps formé pour la danse classique, mais dansant, excusez l'expression, comme une vraie négresse. Et c'est ça qui m'a apporté tout le respect que j'ai pour Éva. » (Eddy Toussaint).

> « Par exemple, Luigi avait toute cette élégance… Mais Éva c'était encore plus, par ce qu'elle était une vraie ballerine, elle était première danseuse.... Elle a dansé le répertoire classique.... Donc la différence était énorme. » (Eddy Toussaint)

Il trouve là un style plus en accord avec ses origines et sa culture et auquel il adhère immédiatement et intensément.

> « Éva enseignait le ballet jazz dans ce studio. Et cela a été l'amour fou tout de suite. C'est qu'il y a beaucoup de mon travail qui venait du folklore haïtien. (…) Le folklore haïtien a beaucoup de mouvements que les grands du jazz, même de New York, utilisaient. J'étais capable de faire le rapprochement puisque je venais d'Haïti. » (Eddy Toussaint)

Il se rend régulièrement avec elle à New York pour suivre les cours de danse de jazz avec Luigi et Matt Mattox.

Dès 1970-1971 et alors qu'il n'a que 25 ans, il décide de monter une petite compagnie de ballet jazz, avec d'autres élèves de l'université et qu'il nomme *Les Rétros.* De plus, même s'il est encore étudiant à l'Université, il commence à donner avec Éva des cours à travers toute la Province : Chicoutimi, Trois-Rivières, Québec, Montréal…

En 1971, Eddy obtient une subvention spéciale du gouvernement canadien pour faire des spectacles à travers le Québec. À son retour à Montréal, Eddy invite Éva à un de ses spectacles et lui propose de regrouper sa compagnie et les cours qu'ils donnent tous les deux.

> « Moi j'étais dans l'est de la ville, connu déjà, assez, avec un nom quand même.... Et Eva von Gencsy, dans l'ouest de la ville. Et, l'idée des Ballets jazz, c'est moi

> qui aie dit à Éva à un moment donné, « Écoute, on danse à la télévision en fin de semaine, pourquoi ne pas faire une compagnie? ». Parce que j'avais déjà une compagnie amateur qui s'appelait *Rétros*. » (Eddy Toussaint).

Ce spectacle va représenter un déclic pour Éva et l'amorce de la création des Ballets Jazz Contemporains, en 1972, grâce à la fusion du groupe de danseurs d'Éva et de la compagnie d'Eddy. Et, elle demande à Geneviève de se joindre à eux afin de s'occuper du développement de l'organisation.

5.1.3 Présentation du développement de l'organisation

On peut distinguer trois périodes différentes dans le développement de l'organisation : la création et le démarrage avec les trois fondateurs présents (1972-1973), le moment de collaboration entre Geneviève et Éva (1974-1979), et la dernière période où Geneviève dirige seule la compagnie (1980-1992).

Direction par les 3 co-fondateurs (1972-1973)

Au démarrage, Geneviève occupe le poste de directrice générale. Elle est responsable de mettre en place l'organisation. Une première structure est créée, laquelle regroupe l'école et la compagnie. Elle a également pour tâche de former le CA, dont elle occupe la présidence. Pour ce faire, elle s'appuie sur les relations sociales développées grâce à la position de son mari, fortement impliqué au sein de la communauté économique et des affaires de Montréal.

En effet, Pierre Salbaing est devenu Président-directeur général d'Air Liquide Canada en 1962. Il a également occupé des fonctions sociales prestigieuses, dont celle de Président de la Chambre de commerce française de Montréal (1966-1968). Geneviève Salbaing organise régulièrement chez elle des cocktails où se retrouvent plus d'une centaine d'invités, composés de l'élite montréalaise du monde des affaires qui contribue financièrement au monde des arts. Elle n'a donc pas trop de mal à identifier des personnes clés pouvant soutenir et contribuer à sa cause.

> « C'était parce que je connaissais des tas de gens très bien, et intelligents, distingués, connus et en lesquels je pouvais avoir confiance. Et cela m'a beaucoup aidée. D'abord, ils m'ont donné de l'argent pour les ballets. Y'en avaient qui ne m'en donnaient pas, mais qui me donnaient d'excellents conseils. C'était surtout des gens d'affaires. (…) Tous les gens qui étaient quelqu'un à Montréal connaissaient Pierre Salbaing et donc moi aussi. J'allais frapper à leur porte, et ils avaient tendance à avoir envie de m'aider. » (Geneviève Salbaing)

Malgré toutes ces actions, le financement de cet organisme à but non lucratif demeure une activité difficile et complexe. En effet, cet art nouveau ayant suscité l'adhésion immédiate du public ne trouve pas facilement le même engouement auprès des bailleurs de fonds, qui le qualifient de trop commercial. Et, les grandes institutions qui soutiennent la danse refusent au début d'accorder leur participation financière aux Ballets Jazz, sauf quelques exceptions. La politique du Conseil des Arts précise par exemple que les subsides sont accordés aux compagnies classiques ou expérimentales : le jazz ou le ballet jazz n'entrent dans ni l'une ni l'autre de ces catégories.

> « Nous sommes allés frapper à la porte du Conseil des Arts du Canada. Il y avait là une désagréable personne qui je ne sais pas pourquoi ne pouvait jamais me voir et qui n'a jamais voulu me donner de l'argent, en disant que le ballet jazz, ce n'était pas de la danse. » (Geneviève Salbaing)

Heureusement, l'école, dont Éva et Eddy sont — entre autres — les professeurs, connaît un grand succès. Rapidement les étudiants affluent. Ce type de danse correspond non seulement aux aspirations de libération et d'expression libre de soi de la jeunesse de l'époque, mais permet également de faire de l'exercice. C'est ce qu'explique Caroline Salbaing, femme de Michel, fils ainé de Geneviève, qui aide à cette époque sa belle-mère ponctuellement à la gestion de l'organisme :

> « À l'époque, il n'y avait pas d'école de gym. On ne pouvait pas suivre des cours de steps, de ci ou de ça. Si vous vouliez faire de l'exercice, on faisait de la danse.

> Et le ballet jazz avait attiré.... On avait 3 000 élèves à une époque! » (Caroline Salbaing)

Aussi, sans faire de publicité, grâce au bouche-à-oreille et aux représentations dans les écoles, le nombre d'étudiants grossit rapidement. Les bénéfices réalisés par l'école sont réinvestis dans la compagnie.

En plus d'être professeure, Éva est directrice artistique[104]. Eddy Toussaint l'appuie également dans la chorégraphie et très rapidement, Geneviève s'investit-elle aussi dans la partie artistique. Elle va notamment chercher des ressources pour soutenir le travail d'Éva[105]. Cependant, Eddy et Geneviève ne s'entendent pas bien et cette situation de codirection artistique informelle commence à créer des tensions. De plus, des désaccords sur la façon de gérer les finances de la compagnie naissent et Eddy Toussaint quitte les Ballets Jazz en 1974, pour fonder sa propre compagnie de danse néo-classique : La compagnie de danse Eddy Toussaint et qui deviendra Le Ballet de Montréal Eddy Toussaint. Il abandonne alors le jazz et son style devient plus classique.

> « Vous savez quand on est trois, c'est extrêmement difficile. Moi, mon adoration, et je ne l'ai jamais cachée, c'est pour Éva. J'ai fait tout cela pour une personne, qui s'appelle Eva von Gencsy. (…) » « Et il fallait que je parte. Et je n'ai aucun regret d'être parti, parce que j'ai créé le Ballet de Montréal, qui a duré 16 ans et qui a fait aussi carrière, comme les Ballets Jazz, à travers le monde. » (Eddy Toussaint)

Quelques danseurs de la troupe des Ballets Jazz le suivent. Aux Ballets Jazz, reste Éva et Geneviève, respectivement directrice générale et directrice artistique.

---

[104] C'est elle qui chorégraphie les premiers spectacles : *Warm Up* (1972), *Jazz Divertissement* (1972), *Jérémie* (1973), *Shadows* (1973).

[105] Sur *Jérémie (1973)* par exemple, elle est réalisatrice.

Direction par Éva et Geneviève (1974-1979)

La période est intense et l'organisation se structure. Après 1972, année de création des Ballets Jazz, 1975 présente une autre période clé. En effet, Geneviève souhaite que la compagnie fasse partie du Festival de la danse contemporaine, organisé dans le cadre de la Biennale de Venise sous la direction artistique cette année-là, du chorégraphe français réputé, Maurice Béjart (1927-2007). Ses premières approches ne sont pas concluantes, mais elle finit par réussir à le convaincre. Geneviève est d'autant plus heureuse, qu'il s'agit de la première fois qu'une compagnie canadienne arrive à être invitée à ce festival. Le spectacle, chorégraphié par Éva pour l'occasion, connaît un succès au niveau du public. Cependant, la critique quant à elle, demeure timide face à cette nouvelle forme de danse.

Au-delà de cette percée à l'étranger, cette période est surtout marquée par l'essor et le développement des écoles au Québec. Geneviève devient la présidente de l'École supérieure des Ballets Jazz du Québec, incorporée en juillet 1976. L'antenne de Montréal regroupe 1 300 élèves ainsi qu'une vingtaine de professeurs, tandis que celle de Québec compte 500 élèves pour 6 enseignants. L'École des Ballets Jazz a mis en place une section où on forme des professeurs. Rapidement, plusieurs de ces anciens élèves viennent les voir et proposent de créer des écoles dans les autres villes du Québec. Le fait de pouvoir offrir des cours sous l'égide des Ballets Jazz les emballe et constitue pour eux une occasion tant de réalisation personnelle que monétaire. Grâce à cela, dès 1978, des cours de ballet jazz sont offerts à Montréal, Québec, Laval et Saint-Jean-sur-Richelieu.

Non seulement le développement des écoles permet d'améliorer les revenus financiers, mais cela sensibilise aussi le grand public : les élèves vont voir les spectacles quand les danseurs des Ballets Jazz passent dans leur ville. Ces élèves deviennent aussi des ambassadeurs qui font connaître cette nouvelle forme de danse à la mode.

> « Avec le temps, quand on s'est rendu compte de la popularité de nos cours de danse auprès du grand public, on a ouvert plusieurs écoles, pour générer de l'eau au moulin. En plus, quand on présentait un spectacle au Québec, cela nous amenait du public. En quelques années, la compagnie est devenue bien connue, car on avait beaucoup d'élèves. » (Caroline Salbaing)

Son fils Michel et sa femme, Caroline, s'impliquent dès le début pour donner un coup de main de façon ponctuelle à Geneviève. Michel joue le photographe de la compagnie à ses débuts, on trouve son nom au poste de trésorier sur le conseil d'administration en 1975 et Caroline se trouve sur le comité des Amis des Ballets Jazz la même année. Michel continuera pendant un temps son rôle de trésorier au sein du Conseil d'Administration. En 1976, Caroline va intégrer les Ballets Jazz de façon permanente. À partir de ce moment, celle-ci prend en charge l'administration des écoles et Geneviève se consacre à mieux gérer la compagnie.

Éva est toujours la directrice artistique de la compagnie ainsi que des écoles, et le rythme se trouve intense pour elle à ce moment. Entre 1972 et 1976, elle chorégraphie pas moins de 7 spectacles sur les 17 créations de la compagnie, elle enseigne le ballet jazz aux membres de la troupe et dans l'antenne de l'école à Montréal. Il lui faut aussi former les nouveaux professeurs… Le dernier spectacle qu'elle chorégraphie pour la compagnie sera *Fleur de Lit* (1976), qui est présenté à l'occasion des activités culturelles des Jeux olympiques de Montréal, mais qui ne remporte pas le succès escompté.

Aussi, on voit qu'à partir de 1976, la compagnie fait de plus en plus appel à des chorégraphes extérieurs et évolue vers une compagnie de répertoire. En 1978, Éva devient sur les documents de présentation de la compagnie « conseillère artistique » et non plus directrice artistique. Elle garde cependant ce titre au sein de la structure de l'École supérieure des Ballets Jazz du Québec : elle se concentre donc sur l'enseignement. Elle finit cependant par quitter entièrement l'organisation en 1979.

Direction par Geneviève Salbaing (1979-1992)

Suite au départ d'Éva, Geneviève occupe le poste de directrice artistique. Les BJM deviennent alors une compagnie de répertoire en faisant systématiquement appel à des chorégraphes extérieurs. Une autre école est créée en 1980, à Toronto cette fois. Cependant, c'est là une période qui met d'abord en avant la compagnie. En effet, notamment, grâce à la Biennale de Venise, elle devient internationale : tournées aux États-Unis dès 1976, en Europe et Mexique à partir de 1977, en Amérique latine en 1982, en Afrique en 1983…

Ce choix de la globalisation correspond également à une nécessité économique. En effet, depuis le début des années 80, les écoles de ballet jazz subissent une nouvelle concurrence : l'aérobique. Ce sport dont ses beaux studios comportant tout le confort moderne et qui sont beaucoup plus luxueux que ceux des écoles. Aussi, petit à petit, les BJM perdent des étudiants qui étaient plus intéressés par le côté exercice physique qu'à la danse. Le modèle d'affaires ayant fait son succès dans les années 1970 est mis à l'épreuve. La compagnie doit fonctionner avec un minimum de coûts et il lui faut s'appuyer sur l'engouement à l'international pour survivre. Malgré cette popularité internationale, les BJM connaissent de sérieuses difficultés financières, qui arrivent à mettre en péril la survie même de l'entreprise. Les écoles ne rapportent plus d'argent, aussi bien en région qu'à Montréal. Il est même parfois nécessaire de soutenir certaines des antennes qui commencent à faire des déficits. De plus, les écoles en région subissant aussi la concurrence voudraient pouvoir investir dans leurs infrastructures afin d'avoir des équipements plus modernes. Il est alors décidé à se séparer des écoles, lesquelles sont souvent reprises par les directeurs qui les gèrent, et de se concentrer sur la compagnie.

C'est alors qu'une occasion va venir sauver l'entreprise : en 1989, le Conseil des Arts de Montréal qui déménage rue Saint-Urbain aimerait avoir une compagnie en résidence, mais qui serait présente de façon ponctuelle, pour pouvoir partager les studios avec une

troupe de théâtre. Les BJM représentent avec leurs nombreuses tournées, la compagnie idéale. À partir du début des années 90, et grâce à cette nouvelle implantation, la compagnie va pouvoir survivre. Elle pourra ainsi épargner environ 100 000 $ par an, ce qui la sauvera d'une fin qu'il aurait été difficile d'éviter.

En 1992, Geneviève Salbaing fête ses 70 ans, et une contribution bénévole de 20 ans au sein des BJM qu'elle a participé à créer et qu'elle a réussi à maintenir, parfois difficilement : « Les danseurs ne sont pas beaucoup payés en comparaison du travail réalisé et de la discipline exigée pour accomplir ce travail. Je préférais ne pas être rémunérée. ». Elle annonce alors qu'elle quitte son poste de directrice artistique. Elle restera cependant au conseil d'administration en tant que Membre fondatrice et son petit-fils, Pierre Salbaing en est le président. Le rôle et le dévouement de Geneviève au sein de la compagnie ont été reconnus et une médaille lui a été remise en tant qu'Officier de l'Ordre national du Québec, en 2012, afin de célébrer son travail.

Après avoir introduit le cas, je peux désormais présenter l'analyse des principaux éléments identifiés dans la littérature sur le projet en sciences sociales et en entrepreneuriat : les porteurs (5.2), les parties prenantes (5.3), le PE (5.4) et le processus (5.5).

5.2 Analyse des porteurs du projet

Pour rappel, les porteurs du projet renvoient aux individus à l'origine de celui-ci, et exprimant la volonté de le concevoir ainsi que de le réaliser. Lors du chapitre 3, je me suis posé la question de la façon dont ils pouvaient se traduire pour le secteur culturel. Cela m'a permis de différencier les artistes, des artistes-entrepreneurs des entrepreneurs culturels. Je vais donc chercher à approfondir ces notions en m'appuyant sur l'analyse des co-fondateurs des BJM.

Par ailleurs, la littérature sur le projet en sciences sociales et en entrepreneuriat a montré l'importance pour comprendre un projet, de prendre en compte la singularité de son ou

ses porteurs (qui ils sont, quels sont leurs parcours, comment ils perçoivent leurs ressources, leurs compétences, quels sont leurs projets de vie…). La littérature a permis de dégager deux modèles pour analyser la singularité des porteurs du projet : la CSIP et l'effectuation. Ces deux modèles impliquent d'une part de porter son attention aux ressources et compétences perçues des entrepreneurs. D'autre part, d'observer comment les porteurs les mettent à contribution pour construire le PE. Aussi, il s'agit de comprendre dans cette section comment chacun des protagonistes contribue à modeler le PE de par ses ressources et compétences.

De plus, j'ai mis commencé à mettre en avant le lien entre et le PE et le projet de vie, c'est-à-dire la projection idéale de réalisation de soi. Aussi, je vais expliciter pour chacun des fondateurs, la façon dont leur projet de vie se traduit. J'ai identifié dans la littérature deux sous projets : le projet artistique et le projet sociétal. Je vais donc tâcher de voir s'ils se traduisent ici, comment, et si je peux identifier d'autres sous-projets. L'objectif est de les expliciter pour clarifier ensuite la façon dont le PE s'inscrit dans le parcours des entrepreneurs et comment PE et projet de vie s'articulent.

Enfin, j'ai mis en avant qu'il s'avère essentiel, quand on s'inscrit dans cette approche, de prendre en compte le projet comme une construction collective. Aussi, j'envisage le projet comme une production collective et je cherche à identifier l'apport et le rôle de chacun dans le processus.

Par conséquent, dans cette section je vais aborder ces dimensions en analysant tour à tour les contributions d'Éva (5.2.1), d'Eddy (5.2.2) et de Geneviève (5.2.3). Je finis par une synthèse des apprentissages que ce cas apporte sur le porteur du PE dans le secteur culturel (5.2.4).

5.2.1 Éva : l'artiste à l'origine du produit

Compétences, ressources et environnement perçu

Eva von Genscy représente l'artiste à l'origine du produit. Elle le conçoit grâce à son expérience approfondie à la fois du ballet et à la fois du jazz. Grâce à cette double compétence, elle développe un style de ballet jazz particulier. On retrouve ainsi le besoin énoncé dans la littérature sur le secteur culturel, de posséder une connaissance fine du domaine artistique afin d'être capable de proposer une innovation pertinente pour le secteur.

Je remarque qu'elle ne semble pas manifester la volonté de monter sa structure avant sa rencontre avec Eddy Toussaint. La création de la compagnie paraît d'une certaine façon s'imposer à elle. Éva le formule d'ailleurs avec des termes qui sous-entendent qu'il s'agissait de son destin, qu'elle l'a d'une certaine façon subie et que ce n'est pas quelque chose dont elle était le moteur :

> « J'ai été choisie - parce qu'il n'y a pas d'autres mots - pour apporter cette forme d'art, et la place était le Québec. » (Eva von Genscy)

La prise de conscience paraît se réaliser quand les ressources dont elle dispose se révèlent à elle, et que naît le sentiment d'avoir le devoir de s'en servir :

> « (…) tout m'a été donné. J'avais Geneviève, (…), j'avais Eddy Toussaint (…). Il est venu, il est tombé amoureux de ce que j'enseignais. Je n'enseignais plus comme Luigi à cette période, j'avais ma propre voix. Vous savez, la vie d'un danseur est tellement courte. Je me sentais responsable de ces gens. Je parlais à Geneviève et à Eddy, et je me disais : il faut faire quelque chose! Que vais-je pouvoir faire? » (Eva von Gencsy)

Elle se sent très attachée aux danseurs qui l'ont suivie. Elle éprouve une forme de sentiment de responsabilité envers eux et pense avoir le devoir de leur permettre d'accéder à une belle carrière.

De plus, le véritable déclic vient lorsqu'Eddy invite Éva à une représentation à Montréal de la compagnie de ballet jazz qu'il a monté. Devant l'incroyable succès du spectacle, Éva comprend qu'elle doit agir. Elle se rend compte du potentiel du style qu'elle a initié et du besoin de le structurer au sein d'une organisation.

> « (…) il m'a invité (…). C'était un incroyable succès. (…) et j'ai dit à Geneviève, que quelque chose pouvait être fait, mais je ne pouvais pas le faire depuis le démarrage, et j'ai dit : ''Je n'ai aucune idée de comment…'' » (Eva von Gencsy)

Néanmoins, l'éventualité de créer son activité lui fait peur. Elle ne pense pas avoir les compétences pour le gérer. Elle a pu observer le développement des autres compagnies pour lesquelles elle a dansé. Elle sait que s'occuper d'une structure prend du temps et nécessite parfois que les fondateurs sacrifient l'aspect artistique :

> « J'ai dit dès le début : "Je n'ai rien à voir avec l'organisation". » « Parce que j'avais vu la façon dont des gens avaient dû tout abandonner. Ils devaient organiser les choses. » (Eva von Gencsy)

Elle ne se sent pas d'assumer les aspects organisationnels et elle considère Eddy comme trop jeune pour le faire à sa place. Aussi, pense-t-elle à Geneviève :

> « J'ai dit à Geneviève que quelque chose pouvait être fait, mais je ne pouvais pas le faire parce que j'avais vu ces gens qui avaient abandonné la pratique de la danse, parce qu'ils avaient dû passer beaucoup de temps à organiser des choses. Et Geneviève était celle en qui j'avais confiance et je la connaissais. En plus d'aimer la danse, elle avait un mari qui avait une très grande importance dans sa vie, par ce que vous savez, il était le président d'Air Liquide Canada. » (Éva von Gencsy)

En effet, aux yeux d'Éva, Geneviève a le profil idéal. D'une part, elle possède une très bonne connaissance du milieu de la danse et des besoins des danseurs puisqu'elle a elle-même été professionnelle. De plus, elle est familière avec son style, car elle suit ses cours depuis quelque temps. Aussi, Geneviève dispose de la sensibilité artistique nécessaire pour comprendre ce qu'Éva cherche à promouvoir comme style et respecter sa vision de son art. Par ailleurs elle perçoit en Geneviève les compétences et ressources organisationnelles qui lui manquent. Et enfin, Éva lui fait grandement confiance, puisqu'elle affirme : « Geneviève était celle en qui je pouvais faire confiance ».

J'observe que la cofondatrice dispose d'une grande capacité à s'entourer et à rassembler les gens autour d'elle. Elle suscite l'admiration et elle développe un noyau de personnes qui s'intéressent à son travail et qui sont prêtes à la suivre dans ce qu'elle entreprend : on le voit avec les danseurs qui continuent à travailler avec elle après son installation à Montréal, mais aussi l'admiration qu'elle suscite auprès d'Eddy et le fait qu'elle arrive à convaincre Geneviève d'adhérer à son projet.

Projet de vie d'Éva

Le projet de vie d'Éva semble dominé par son projet artistique. Il paraît gouverner l'ensemble de sa vie. Elle n'a pas eu d'enfant et ne s'est pas mariée. Mais, elle s'est investie pleinement dans cette passion, qui l'animera jusqu'à la fin de sa vie puisque la veille de son décès, à 89 ans, elle donne encore un cours. Aussi, peut-on dire qu'elle s'est entièrement dévouée à cet art. Iro Valaskakis Tembeck[106] relate ainsi, en parlant d'Éva : « Elle aime penser à sa vie comme étant celle de Cendrillon – son prince charmant étant sa carrière et sa longue dévotion à la danse. »[107].

---

[106] Iro Valaskakis Tembeck (1946-2004) est une danseuse, chorégraphe et historienne de la danse. Elle a contribué à documenter l'histoire de la danse au Québec, notamment grâce à son ouvrage publié en 1991, *Danse à Montréal : Germination d'une histoire chorégraphique*.

[107] Issu du magazine professionnel, *Dance Collection Danse,* Numéro 56, 2003, p. 5. Libre traduction de l'auteur de la citation : « She likes to equate her life with that of Cinderella – her own Prince Charming being her career and lifelong devotion to dance ».

Lorsqu'elle découvre la danse de jazz, il se passe un déclic. Elle trouve une forme d'expression qui lui convient parfaitement et qu'elle va intégrer à sa pratique.

> « J'ai trouvé dans le jazz tout ce dont je rêvais, la liberté d'expression, le rythme dynamique, imprégné d'émotions humaines. Et c'était tellement merveilleux que j'en suis tombée amoureuse. »[108] (Eva von Genscy)

Éva est animée par une forte curiosité, c'est notamment son envie de découvrir le monde qui la pousse à 24 ans, à quitter seule l'Europe pour venir au Canada. Elle semble apprécier une certaine variété, elle ne souhaite pas rester dans un moule. Par exemple, une raison pour laquelle elle préfère danser pour la télévision plutôt que pour une compagnie est que cela lui permet de participer à une plus grande diversité de ballets. Et, elle n'hésite pas à partir quand elle sent qu'elle veut découvrir autre chose.

> « Q – Pourquoi êtes-vous devenu une *freelancer*? Pourquoi avoir quitté la troupe? Pourquoi vous avez quitté la compagnie de Mme Chiriaeff pour travailler à votre compte?
>
> Eva von Genscy – Certainement parce que j'étais arrivée à un moment où j'avais besoin d'un changement. »

Je retrouve les éléments de la littérature sur le projet de vie des entrepreneurs dans le secteur culturel. Éva cherche avant tout à accomplir sa mission artistique. Il y a un lien fort entre elle et son travail. Elle a une véritable passion pour transformer ses idées créatives en produits artistiques. Elle semble avoir besoin de ne pas être dans la routine et d'avoir une forme de liberté pour créer. Ce qui l'intéresse est donc le processus de création, mais assez peu le développement du produit. Par conséquent le projet de vie d'Éva se trouve dominé par son projet artistique et elle ne semble pas en avoir d'autres.

---

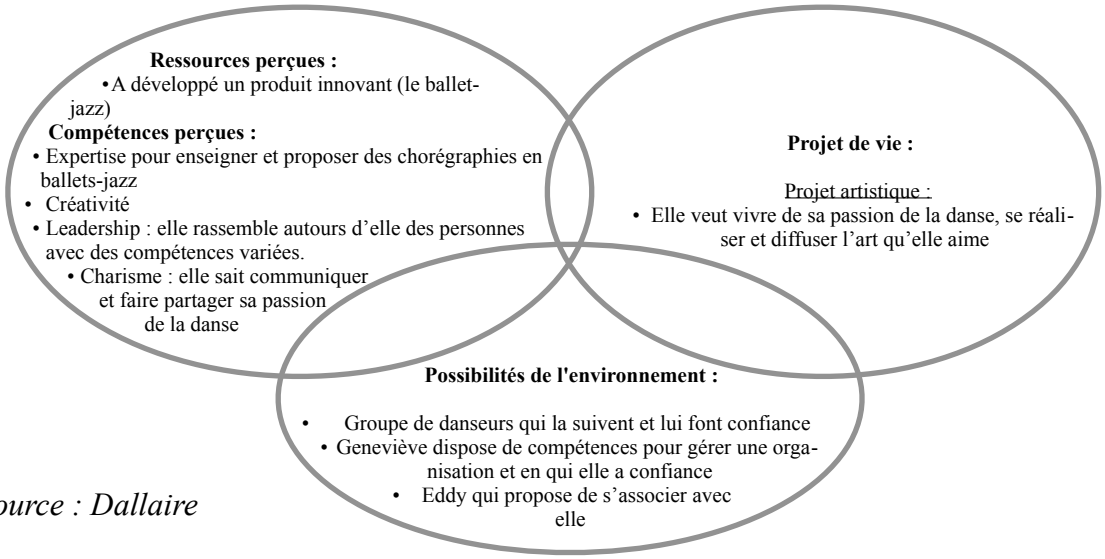
[108] Extrait du film : https://vimeo.com/45817836, consulté le 16 juin 2018.

Rôles endossés par Éva

Je fais un lien entre le rôle d'Éva et la figure du « porteur de savoirs » (Emin, Schieb-Bienfait, 2013, p. 33), car elle détient une forte expertise du monde de la danse et de ses règles. Elle a une grande capacité visionnaire puisqu'elle sent que le produit qu'elle apporte, le ballet jazz correspond aux besoins de la jeunesse de cette époque. Elle est avant-gardiste en souhaitant mêler les styles. Elle cherche à promouvoir une approche de la danse nouvelle et différente de ce qui existe au Québec à cette époque, et qui se divise entre le ballet ou la danse contemporaine. Cependant, il s'agit d'intuitions, liées à sa grande connaissance du secteur, et non pas d'éléments tangibles. Mais, c'est notamment cette capacité d'innovation mêlée à une très grande maîtrise de la technique qui fait d'Éva une danseuse et une chorégraphe extrêmement respectée et admirée, ce qui lui permet de faire adhérer des talents à ses projets artistiques. C'est donc le point de départ du projet collectif. Cette expertise s'est développée de par son implication dans des organisations clés, et une volonté de se former sans cesse à de nouvelles techniques ou approches, notamment avec les professeurs les plus reconnus dans leur domaine.

Synthèse — Éva

Figure n° 19 : Configuration pour Éva lors du déclenchement du projet



Source : Dallaire

J'observe que le principal changement entre le prédémarrage et le démarrage est la façon dont Éva perçoit ses ressources, et plus particulièrement le produit qu'elle a développé. Elle prend conscience de son potentiel. De plus, Éva se rend compte des possibilités de son environnement. Aussi, c'est parce qu'elle perçoit des ressources qu'elle peut atteindre grâce à son réseau relationnel (son environnement) et dont elle ne s'apercevait pas avant qu'elle considère que démarrer son activité se trouve faisable. Elle constate une combinaison entre ses compétences, ses ressources, et les possibilités de son environnement, ce qui la pousse à enclencher le PE. Par conséquent, il ne s'agit pas du fait qu'elle perçoive une opportunité dans le marché (c'est-à-dire de potentiels consommateurs), mais par ce qu'elle considère se trouver en face d'une opportunité « de ressources » issues de son environnement.

5.2.2 Eddy : le déclencheur

Compétences, ressources et environnement perçu

Eddy fait preuve de leadership très tôt. Il possède plus d'expérience en danse que ses collègues de l'université et il lui arrive même de remplacer certains de ses professeurs :

> « Vous savez, quand j'étais à l'Université du Québec, c'est un phénomène que je n'aime pas trop dire, mais qui est la vérité… C'est que… C'est moi qui enseignais par ce que j'étais en classique plus fort que tous les gens qui étaient là. C'était de la danse moderne, beaucoup de bla-bla-bla.... En réalité, la 5e position, si tu ne commences pas jeune, tu ne l'as pas. » (Eddy Toussaint)

Malgré son jeune âge, il arrive à fédérer autour de lui plusieurs danseurs qui suivent avec lui les classes à l'université, et forme sa compagnie. Il réussit à trouver un financement (une subvention) pour réaliser une tournée. Il dispose donc déjà d'une première expérience de gestion d'une organisation. Finalement, c'est lui qui propose à Éva de fusionner sa compagnie avec les cours qu'elle donne afin de créer une structure :

> « Quand j'ai recommencé mes cours avec Éva, que j'ai.... Parce que j'étais parallèlement à l'Université. Cela me revient là.... Et j'ai ouvert tout de suite, avec mon sens de l'organisation, j'ai ouvert *Rétros*. Et tout de suite après j'ai dit à Éva, pourquoi on n'ouvre pas une compagnie professionnelle, on se fait assez d'argent…. » (Eddy Toussaint)

Il apparaît donc que malgré sa jeunesse, il dispose d'un caractère fort et l'envie de pousser rapidement ses projets pour les mener à un niveau supérieur, aussi il n'hésite pas à prendre des initiatives. Il semble que cette volonté va contribuer à pousser Éva à se décider à mettre en place une organisation, alors qu'elle semblait réticente à le faire.

Projet de vie d'Eddy

Eddy fait preuve d'une grande passion pour la danse de jazz, mais aussi envers Éva. Elle semble lui avoir permis de se révéler en lui redonnant le goût pour la danse. Rapidement, il montre la volonté de construire quelque chose de grande envergure. Ainsi plusieurs sources le qualifient d'ambitieux et Éva elle-même se rend compte de sa fougue : « Eddy is very eager. He's young, he has big dreams (…). ».

De par ses origines et sa couleur de peau, être danseur de ballet peut s'avérer complexe. Les rôles principaux dans les ballets classiques sont faits pour des Caucasiens. Aussi, le fait de créer sa propre compagnie peut revêtir le moyen de ne pas subir les rôles qu'on lui imposerait, mais vivre de sa passion et être plus libre quant aux choix artistiques. Il est possible d'interpréter sa volonté de réussir par une forme de sentiment de revanche.

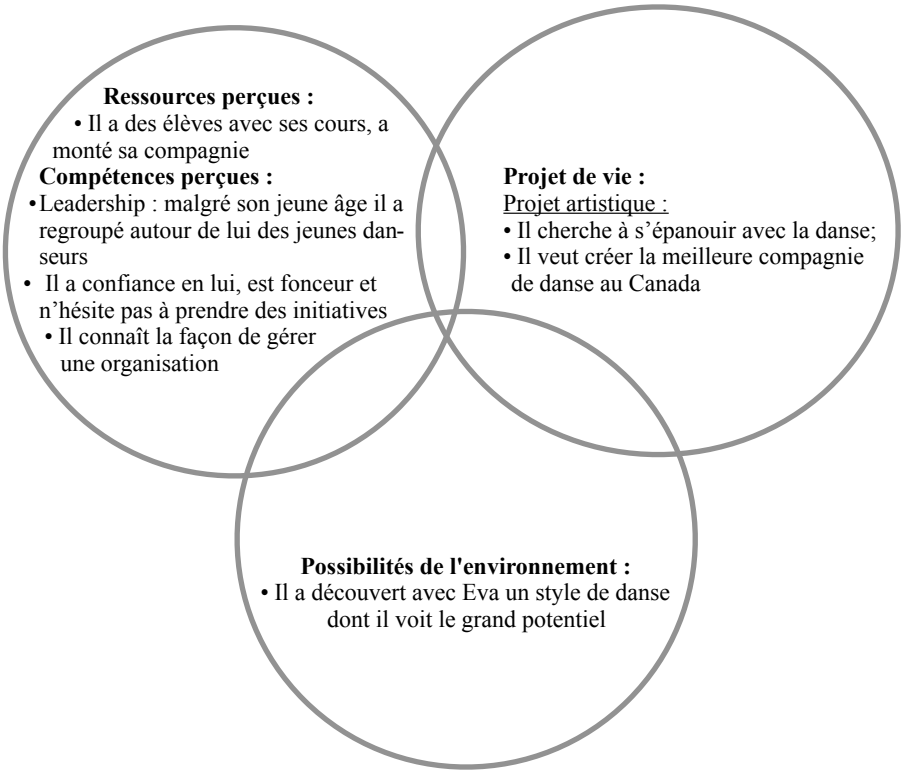
> « Et elle m'a regardé en plein visage et elle m'a dit "Vous savez M. Toussaint à cause de vos origines, je vous conseille de rester au jazz." C'est la vérité ! Et je lui ai dit avec mon sale caractère les plus gros mots de l'église québécoise et à chaque fois que j'avais un succès international, je lui ai envoyé les critiques. Parce que je lui ai promis… J'ai dit, vous savez, c'est épouvantable ce que vous me dites et je

vais vous prouver que j'aurai la meilleure compagnie de ballet au Canada (…). » (Eddy Toussaint)

Son projet de vie semble donc lui aussi alimenté par son projet artistique. Il veut s'épanouir dans cet art et y trouver sa place.

Synthèse — Eddy

Figure n° 20 : Configuration pour Eddy lors du déclenchement du projet



Source : Dallaire

Le PE des BJM s'inscrit en congruence avec son projet de vie. En effet, il veut s'épanouir avec la danse, mais il a eu jusque-là de la difficulté à le faire. Il a manqué de tout abandonner avant de rencontrer Éva. Aussi, s'associer avec elle pour monter un projet représente pour lui d'une part, le moyen de développer un style dans lequel il se sent bien. Et d'autre part de monter une compagnie de danse qui a le potentiel de marquer l'histoire de cet art, car il croît au produit. Par conséquent, il propose à Éva de

mettre ses compétences et ressources au service de ce projet. C'est cette action qui va déclencher le processus entrepreneurial, en modifiant la configuration pour Éva.

5.2.3 Geneviève : l'entrepreneure facilitatrice

Compétences, ressources et environnement perçu

Geneviève a acquis une connaissance du fonctionnement d'un OBNL en s'impliquant dans des conseils d'administration divers. De plus, elle se trouve au centre d'un réseau important grâce au travail de son mari.

Aussi, on ne peut pas la considérer véritablement comme une artiste-entrepreneur, car elle ne promeut pas son propre travail artistique, mais elle conserve un lien très étroit avec la pratique. Elle connaît parfaitement le milieu de la danse, mais apprécie aussi grandement la musique de jazz :

> « (..) C'est-à-dire que j'adorais le jazz. Toute ma jeunesse je me suis acheté des disques de jazz pendant que mes copines s'achetaient du rouge à lèvres, moi je m'achetais des disques de jazz, les derniers sortis. Donc, j'adorais le jazz, j'adorais la danse et je regardais beaucoup la télévision quand il y avait, justement, une espèce de mélange de ça. » (Geneviève Salbaing)

Elle dispose d'un lien très fort avec le produit, qu'elle comprend très bien. De plus, après le départ d'Éva, elle prend la direction artistique de la compagnie. Et, elle choisit les chorégraphes qui vont intervenir. Aussi, c'est elle qui décide du positionnement artistique, même si elle ne le met pas en œuvre.

Elle semble avoir un caractère fort ce qui, pour Louis Robitaille, a contribué à permettre à la compagnie de perdurer dans le temps :

> « (…) pour avoir fait ce qu'elle a fait, il faut plus que de la détermination, peut-être de l'entêtement. Elle a traversé des épreuves pour garder vivante cette compagnie, surtout à l'époque où BJM était renié du milieu de la danse et d'une

> certaine intelligentsia. Des années 1972 aux années 1980, la compagnie n'a reçu aucune subvention. Ça prend une force de caractère pour tenir une entreprise dans ces conditions. »[109] (Louis Robitaille)

Elle sait faire preuve d'une grande force de persuasion, comme le démontre l'épisode avec Maurice Béjart, qu'elle convainc de prendre BJM dans le Festival de la danse contemporaine de 1975. Or, la participation à ce festival représente un véritable tournant dans l'histoire de la compagnie : elle devient connue à l'international, ce qui va lui permettre de réaliser des tournées mondiales et de viabiliser le modèle économique quand les écoles ne seront plus rentables.

Projet de vie de Geneviève

Geneviève a reçu une éducation stricte et qui l'a toujours poussée vers l'excellence. On voit que toute son enfance se trouvait guidée par l'objectif de devenir la meilleure possible dans ce qu'elle faisait, que ce soit le piano ou la danse. Elle a toujours fait preuve d'ambition aussi bien dans sa carrière de danseuse que par la suite dans son implication dans la compagnie. Donc, ce qui la motive est l'excellence artistique, et se démarquer avec cela. Elle a eu plusieurs fois l'occasion de s'associer avec des gens qui lui ont proposé de se joindre à leur projet, mais elle a décliné. Par contre, quand Éva l'invite à travailler avec elle, elle est séduite par l'innovation artistique qu'il comporte. Et, c'est elle qui insiste pour que BJM se différencie par le fait que les spectacles soient uniquement sur de la musique jazz.

> « Et puis quand plusieurs personnes m'ont demandé de les aider ou d'entrer dans une nouvelle compagnie, ça ne m'intéressait pas du tout et… bon, alors moi j'ai dit : "Non, non, merci, ça ne m'intéresse pas". Mais quand Éva m'a dit : "Geneviève, est-ce que vous pourriez m'aider, moi? (…)". Alors, j'ai dit :

[109] citation issue du Devoir du 20 mai 2016 : http://www.ledevoir.com/culture/danse/471421/danse-deces-de-genevieve-salbaing

> “(…) Oui, mais il faut que ce soit sur de la musique de jazz sinon ça ne m’intéresse pas”. C’est comme ça que c’est arrivé. » (Geneviève Salbaing)

Aussi, ce qui importe dans son projet de vie est également son projet artistique. Au moment de la création de BJM, il ne s’agit pas comme pour Éva ou Eddy d’avoir une pratique artistique (cela l’a été, mais ne l’est plus à ce moment). Ce qui semble important pour elle c’est d’avoir sa place dans ce monde, dans l’histoire de la danse.

Rôles endossés par Geneviève

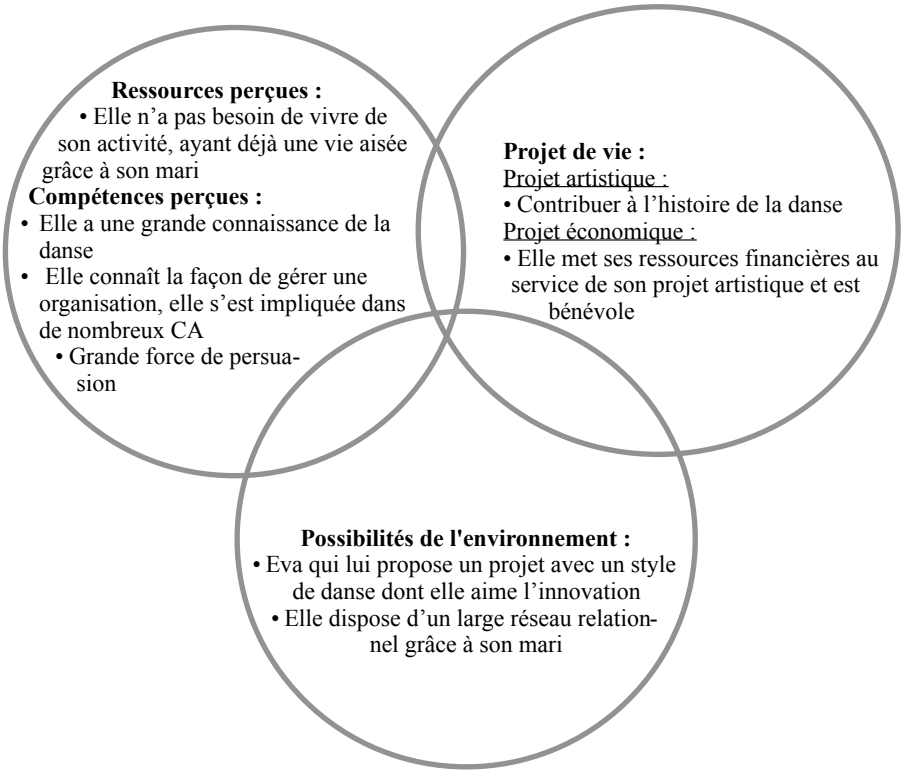
Geneviève emprunte à la figure du « porteur de relations » (Emin et Schieb-Bienfait, 2013, p. 33). En effet, lorsqu’elle a arrêté la danse elle épaule son mari dans l’organisation de sa vie sociale et organise des soirées dans leur grande maison avec de nombreuses personnalités clés de Montréal. Elle connaît le milieu des affaires, fréquente des personnes impliquées dans des entreprises à des postes importants. Elle a donc un rôle d’animation des réseaux de façon informelle. Aussi, on peut également analyser son rôle comme celui de « marginal sécant » : Geneviève se trouve partie prenante dans plusieurs systèmes d’actions. Elle appartient à l’univers de la danse dont elle connaît les acteurs clés (Mme Chiriaeff par exemple), mais aussi à l’univers des affaires, du monde économique qu’elle fréquente grâce à son mari. Par conséquent elle joue un rôle indispensable d’intermédiaire et d’interprète entre ces univers et leurs logiques d’actions.

C’est elle qui les mobilise et sans sa présence et sa participation active, les Ballets Jazz n’auraient pas pu se créer. Elle a réussi à gérer et structurer un réseau d’acteurs qui soutiennent l’organisation à différents niveaux. C’est elle qui trouve les personnes qui vont siéger sur le conseil d’administration et qui lui donnent au démarrage des conseils avisés sur la façon de créer et développer une activité, c’est grâce au fait qu’une de ses amies accède en sa faveur auprès de Maurice Béjart pour qu’il lui accorde un entretien, ses contacts dans le monde des affaires financent à plusieurs reprises les activités, etc.

Par conséquent elle joue un grand rôle dans la conception et la mise en œuvre du projet d'action, mais aussi du projet économique.

Synthèse — Geneviève

Figure n° 21 : Configuration pour Geneviève lors du déclenchement du projet



Source : Dallaire

Le PE arrive dans le parcours de Geneviève à un moment où elle a dû faire le deuil de la possibilité de marquer l'histoire de la danse en tant que ballerine. Aussi, il représente une autre façon pour elle d'assouvir son projet artistique. De plus elle dispose de ressources, de compétences et d'un réseau qui vont jouer un rôle clé pour le PE.

Geneviève ne vise aucune ambition financière, puisqu'elle reste bénévole tout au long de son implication dans la compagnie. J'ai soulevé précédemment la question d'autres sous-projets au sein du projet de vie. Et émerge ici la question des ambitions financières

du porteur. Je propose donc la possibilité de l'existence d'un projet économique au sein du projet de vie.

5.2.4 Synthèse de l'apprentissage sur les porteurs du projet

La prise en compte des singularités d'un porteur collectif

J'observe que, comme le souligne la littérature, ces trois entrepreneurs se trouvent guidés par leur projet artistique. Il apparaît comme étant le principal guide du projet de vie et il joue un rôle de moteur pour la création du PE. Pour Éva, le PE représente la possibilité de continuer à vivre de sa passion, de valoriser le travail des gens qui sont autour d'elle et de promouvoir un style de danse qu'elle considère comme innovant. À ce moment-là, elle le considère comme incarnant la bonne réponse pour promouvoir son art. Eddy, cherche également à soutenir Éva dans sa démarche de valorisation de la danse de jazz. Et Geneviève voit dans le PE une possibilité de contribuer à l'histoire de la danse grâce à un projet innovant.

Les trois fondateurs sont animés par le même objectif : transformer leurs idées créatives en produit et les diffuser. La naissance de l'organisation semble issue de cette volonté de se regrouper autour d'un projet artistique, qui corresponde pour chacun à des aspirations et des motivations profondes. C'est donc celui-ci qui les réunit : ils se relient par une passion commune pour la danse. De plus les trois ont été professionnels : par conséquent, ils ont une très bonne connaissance du métier et ils ont un grand respect pour le travail artistique qu'ils placent avant tout dans leurs exigences. Par ailleurs, j'avais identifié dans la littérature le projet sociétal comme sous-projet, mais ces entrepreneurs ne paraissent pas motivés par cette finalité. Néanmoins, j'observe l'émergence d'un nouveau sous-projet du projet de vie : le projet économique. Mais, il paraît se trouver au service du projet artistique. L'analyse des récits de vie me permettra d'approfondir ces éléments.

Les porteurs sont passionnés par leur art, par contre leur intérêt pour la création d'une organisation semble mitigé. Éva en a peur, alors que cela ne semble pas rebuter Eddy et Geneviève. Pour Éva, c'est le projet artistique qui la pousse vers le PE : c'est parce qu'elle se rend compte qu'elle dispose d'un produit porteur et les ressources pour le mettre en place, qu'elle envisage de se lancer. Elle constate que c'est le meilleur moyen pour l'accomplir.

Par ailleurs, cet exemple met en exergue le rôle crucial d'avoir au sein du PE des porteurs avec des compétences différenciées : d'un côté, un entrepreneur expert qui innove, possède la vision artistique et de l'autre un entrepreneur « marginal sécant » apportant une ouverture vers d'autres univers que celui artistique, soit ici le monde des affaires.

Je retrouve ainsi le constat réalisé au sein de la littérature sur le secteur culturel, qui observe que de nombreuses organisations se structurent avec un leadership bicéphale, composé de dirigeants disposants de compétences complémentaires. Le premier constat est cependant que s'ils ont bien des compétences complémentaires, les trois co-fondateurs disposent d'une compréhension étroite du produit et font partie du secteur depuis de longues années. Au moment de la création, ils se rejoignent sur leurs projets artistiques et ont donc un lien de convergence fort.

Ensuite, je constate qu'un point crucial est la possibilité d'accéder à des réseaux qui ne sont pas issus du monde de la danse. Par conséquent, les compétences semblent importantes, mais la diversité des réseaux également. Aussi, il importe de souligner les capacités des trois cofondateurs à rassembler, convaincre et susciter l'adhésion. Il s'agit de compétences qu'ils possèdent et qu'ils exercent avant même de fonder les BJM. Ils disposent d'habiletés sociales fortes qui leur permettent de mobiliser des personnes d'horizons variés, grâce auxquels l'organisation peut voir le jour.

Dans une approche par le projet, il importe de situer celui-ci dans l'histoire et le parcours des entrepreneurs. Ici, j'observe que les trois cofondateurs se trouvent issus de

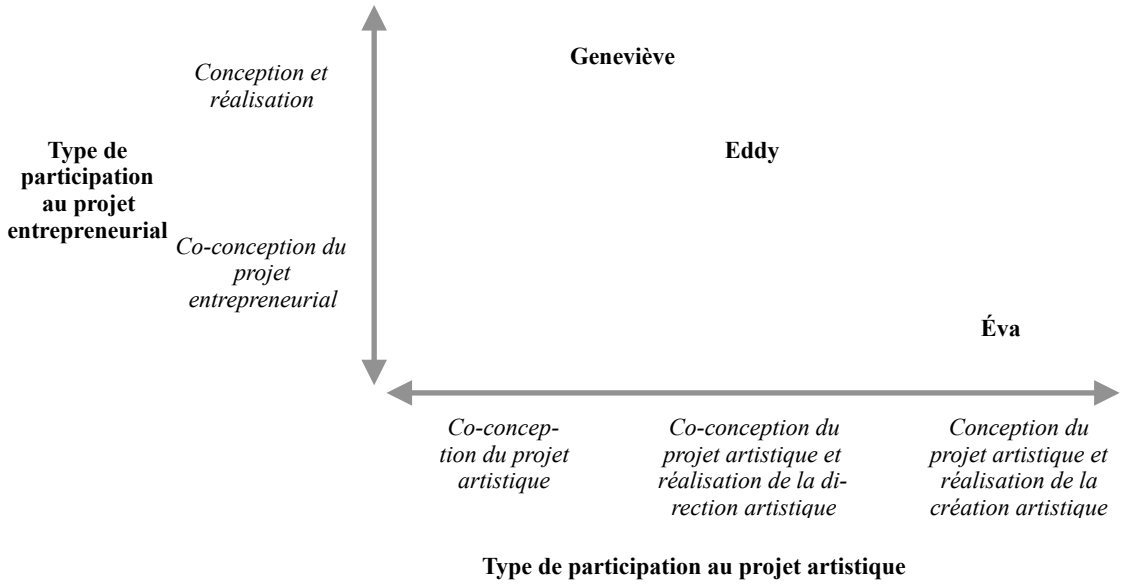
parcours hétéroclites. Éva, Geneviève et Eddy ont immigré au Québec et ils ont beaucoup voyagé avant de s'installer dans la Belle Province. Ils ont donc été exposés à des cultures, des styles, des influences variées, ce qui peut avoir un impact sur leur appréhension de la danse. Par exemple, pour Eddy, la découverte de la danse de jazz le renvoie directement à ses origines haïtiennes et aux danses traditionnelles qu'il a apprises quand il était jeune. Les trois cofondateurs semblent donc en cohérence avec le « produit » qu'ils cherchent à développer : le jazz représente une fusion entre des styles issus d'origines différentes et Eddy, Éva et Geneviève incarnent eux-mêmes cette fusion, ce mélange et ce décloisonnement des cultures.

Artistes? Artistes-entrepreneurs? Entrepreneurs culturels?

Les revues de littérature sur le projet et l'entrepreneuriat culturel ont donné des éléments pour appréhender les formes que peuvent revêtir les porteurs d'un PE dans ce secteur. Cependant il s'avère complexe de définir les cofondateurs selon les catégories identifiées, soit artiste, artiste-entrepreneur ou entrepreneur culturel. Par conséquent, j'observe que la catégorisation proposée par la littérature couvre une réalité plus complexe.

Je tâche de présenter ces différentes postures dans la figure n° 22.

Figure n° 22 : Positionnement des trois fondateurs en fonction de leur type de participation au projet artistique et entrepreneurial



Source : Dallaire

La figure n° 22 permet de positionner les cofondateurs en fonction de leur implication au sein du projet artistique et du PE. Plus précisément, j'ai soustrait le projet artistique des sous-projets du PE afin de différencier les implications des co-fondateurs dans chacun. Par exemple, le schéma montre qu'Éva est moins impliquée dans le PE qu'Eddy et surtout en comparaison de Geneviève.

De plus, je différentie le type d'implication que les porteurs ont : est-ce qu'ils s'engagent dans la conception et la réalisation du projet ? Uniquement la conception? Pour le PE, la conception se traduit par exemple par la vision entrepreneuriale, mais aussi la conception du modèle d'affaires. Sa réalisation renvoie à la gestion de l'organisation. Pour le projet artistique, la conception se traduit notamment par la vision artistique. La réalisation renvoie à sa mise en œuvre. Cependant, il importe de différencier si l'individu participe à la création de l'œuvre ou seulement à celle de la direction artistique.

La littérature indique que l'artiste représente celui qui apporte l'innovation. Il s'agit ici d'Éva, qui est à l'origine du produit. Aussi, est-elle fortement impliquée dans la conception et la réalisation du projet artistique : elle donne des cours de danse, crée les spectacles dans lesquels elle danse parfois… Par contre, elle contribue faiblement au PE et particulièrement peu à sa réalisation.

Eddy développe lui aussi une pratique artistique, il donne les cours de danse avec Éva. Aussi est-il investi dans la réalisation et il contribue à la co-conception du projet artistique. Par ailleurs, il joue un rôle important dans la « mise en action » du PE.

Geneviève a été danseuse professionnelle. Mais elle ne l'est plus quand elle s'implique dans le projet des BJM. Par contre, elle conserve un rôle en tant que directrice artistique, qui prend de l'ampleur lorsqu'Éva quitte l'organisation. Elle ne promeut cependant pas ses propres créations et chaque œuvre est conçue par un chorégraphe différent. Au démarrage, Geneviève s'implique fortement dans la conception et la réalisation du projet entrepreneurial. Mais, elle cherche par la suite à s'en dissocier, en donnant davantage ce rôle à Caroline.

La catégorisation proposée avec la figure n° 22 permet de rendre compte de la complexité des postures des cofondateurs ainsi que de leur évolution. Aussi, opter pour une représentation s'insérant au sein d'un continuum semble plus adéquat que de chercher à les positionner dans des catégories définies.

5.3 Les parties prenantes

La littérature sur le projet souligne la nécessité d'aborder le rôle des parties prenantes dans la conception et la réalisation du PE. Si je m'intéresse aux bénéficiaires de la valeur, j'observe que le PE des BJM se situe dans la configuration identifiée dans la littérature au sein des projets d'intérêt privé. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une artiste, Éva, qui monte une organisation afin de promouvoir son art. Par conséquent, le projet n'a pas pour vocation d'être tourné vers une communauté ou pour le bien-être de tous. Cela

explique que l'on ne retrouve pas de projet sociétal au niveau du PE. Les parties prenantes internes et externes jouent cependant un rôle important dans sa conception et son déroulement.

5.3.1 Les parties prenantes internes

Geneviève joue un rôle très important en mobilisant un grand nombre de personnes-clés autour du PE. D'une part, je remarque qu'elle met sa famille à contribution. Son fils, sa belle-sœur, puis son petit-fils participent grandement au développement de l'organisation. Ce qui peut faire penser que pendant de nombreuses années BJM a été une entreprise familiale.

Par ailleurs, je constate que le rôle du CA se trouve conforme à la configuration entrepreneuriale mentionnée dans la littérature : les entrepreneurs décident de la vision et de la mission, et le CA intervient comme guide et en support à celle-ci. Geneviève implique sur son CA des personnalités influentes issues pour beaucoup d'entre elles, du monde des affaires. Cette partie prenante va jouer un rôle fondamental dans le développement de la structure. D'une part, il se positionne comme conseiller en ce qui concerne la gestion d'une organisation. Par contre, il n'intervient pas sur les aspects artistiques. D'autre part, Geneviève le mobilise pour la recherche de financements :

> « Le conseil n'a pas été très utile pour les conseils qu'ils m'ont donnés, car très peu d'entre eux connaissaient le monde de la danse. Mais par contre, ils m'ont aidé pour aller chercher de l'argent et quelques-uns de leurs amis ont aussi contribué. » (Geneviève Salbaing)

De plus, sur le modèle des structures dans lesquelles elle s'est impliquée, elle met en place un cercle d'amis, regroupant des acteurs du monde des affaires ou des arts. En 1975, on retrouve par exemple des noms comme ceux de Paul Desmarais[110], Richard G.

---

110 Paul Desmarais (1927 - 2013) est un homme d'affaires canadien milliardaire, reconnu comme étant un des plus grands mécènes du monde des arts au Canada au cours du XXe siècle.

Gervais[111] (Président des Amis des Ballets Jazz), Phyllis Lambert[112]. Plusieurs entreprises aident également l'organisation. Air Liquide participe au financement de certains spectacles, tel *Colours* (1973). Enfin, le *Bal et Jazz*, soirée de soutien aux Ballets Jazz constitue aussi une action clé du financement de l'organisation.

J'analyser cette stratégie comme un moyen de sécuriser le financement de l'organisation. Celui-ci étant incertain, elle cherche à stabiliser cet aspect en intégrant les personnes pouvant l'aider au sein de l'organisation et en les impliquant. Ainsi, il s'agit d'une façon pour elle de contribuer à contrôler son environnement, en transformant des parties prenantes externes en internes.

5.3.2 Les parties prenantes externes

Les parties prenantes externes se trouvent multiples : les financeurs publics, les partenaires privés, la communauté artistique et culturelle…

Les enjeux ressortant fortement de la relation entre les parties prenantes externes et le couple porteur/PE sont ceux concernant la légitimité. Cette problématique se traduit à plusieurs niveaux. De par sa pratique, Éva se trouve en contact avec un réseau de danseurs et chorégraphes reconnus (Brian Macdonald, Mme Chiriaeff, Seda Zaré, Luigi, etc.) qui accentuent son rayonnement, mais aussi sa crédibilité artistique. Cependant, quand elle part, Geneviève ne dispose pas de la même crédibilité. Il lui faut alors travailler pour l'atteindre.

Par ailleurs, si BJM remporte un succès populaire, la critique ne les encense pas immédiatement. Les financeurs considèrent également que le ballet jazz n'est pas une

---

111 Richard G. Gervais est un homme d'affaires montréalais qui a notamment été un pionnier dans l'allocation des dons d'entreprises aux organismes culturels. C'est notamment lorsqu'il est chez Esso (de 1975 à 1981) qu'il a développé une politique innovante de mécénat et de commandites d'entreprise.

112 Phyllis Barbara Lambert (née Bronfman) (1927), plus connue sous le nom de Phyllis Lambert, est architecte et fondatrice du Centre Canadien d'Architecture de Montréal (1979).

forme de danse et ils l'apparentent davantage à une pratique sportive. La compagnie pâtit pendant longtemps de cette appréciation :

> « Les tendances ouvertement populistes de la compagnie lui ont souvent valu le mépris des critiques canadiens et des partisans de formes moins accessibles de danse artistique. Les Ballets Jazz, pendant des années, ont vécu dans une large mesure grâce à leurs recettes, ne recevant aucune subvention fédérale. Parallèlement, ils ont su profiter de la popularité de la danse jazz en exploitant plusieurs autres écoles commerciales. » http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/les-ballets-jazz-de-montreal/

> « Contrairement à ce que les critiques ont parfois affirmé, cela ne veut pas dire que les BJM soient simplement une compagnie populaire qui fait du bien, « a feel-good-compagny. » (Michael Crabb[113])

Aussi, Geneviève va chercher à faire reconnaître le ballet jazz comme un type de danse. Pour cela, elle développe une stratégie pour faire adhérer au projet artistique des personnes reconnues par le secteur. Il s'agit d'une des raisons pour laquelle il est si important pour elle que BJM fasse partie du Festival de la danse contemporaine en 1975, et qu'elle mette en avant qu'ils sont la première compagnie canadienne à y participer. Ceci représente une forme de reconnaissance très importante par la communauté artistique. Elle va également chercher à s'entourer de critiques d'art : Michael Crabb, critique de danse reconnu au Québec et qui écrit le livre publié pour les 40 ans de la compagnie, est proche de l'organisation depuis longtemps. Par exemple, son nom est mentionné en introduction des dossiers de présentation de la compagnie en 1985 et en 1992. Geneviève souligne qu'il fait partie des rares critiques qui ont cru dès le début au potentiel du ballet jazz :

> « (…) il s'occupe d'aller voir des concerts et de donner son avis. Mais il adore la danse et il connaît très, très bien. Il est formidable. Et il est venu très tôt voir mes

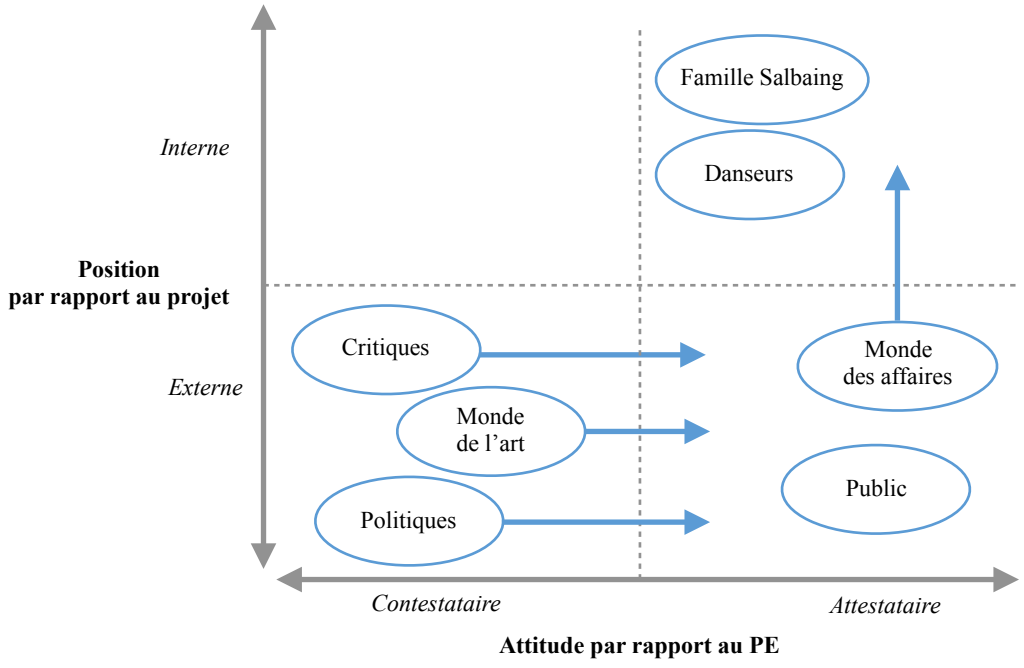
[113] Michael Crabb, BJM, Les Ballets Jazz de Montréal : au gré des rencontres depuis 40 ans.

ballets et lui il y a cru alors que tout le monde me disait : “Ça ne vaut rien, c’est du jazz”. » (Geneviève Salbaing)

Les dossiers de présentation de la compagnie témoignent de cette volonté de légitimation. Par exemple, les critiques internationales positives sont largement mises en avant (en 1983 trente-deux références sont citées et qui prennent une page entière) et les documents insistent sur les collaborations avec de « grands noms de la chorégraphie ».

Je retrouve ainsi le rôle de prescripteur des parties prenantes externes, identifié dans la littérature. La survie de la compagnie dépend des sources de financements que les fondateurs vont trouver puisque la vente de billets ne suffit pas pour assurer sa viabilité. Par conséquent, ce manque de légitimité a un impact sur le modèle d’affaires : il faut trouver un modèle différent de ceux des compagnies traditionnelles financées par des subsides publics. En ce sens, les écoles représentent le moyen de survie lors du démarrage. Bien entendu, les partenariats privés s’avèrent également essentiels. Geneviève s’appuie sur les ressources et les réseaux qu’elle possède et qui sont le plus facilement accessibles pour développer la compagnie. Il y a donc une adaptation de l’organisation et de ses stratégies aux contraintes de l’environnement.

Figure n° 23 : Évolution des statuts des parties prenantes des BJM



Source : Dallaire

Je présente la façon dont les parties prenantes évoluent au fur et à mesure du développement des BJM et des stratégies de ses co-fondateurs dans la figure n° 23.

En effet, les porteurs et notamment Geneviève ne sont pas passifs. Comme le montre la figure n° 23, la fondatrice cherche à faire adhérer de nouvelles parties prenantes à son projet et lui donner ainsi de la légitimité. Aussi, je fais le lien entre son action et le principe du pilote dans l'avion de l'effectuation. Comme le met en avant Sarasvathy (2001), l'entrepreneur n'est pas passif, mais cherche à transformer leur environnement.

5.4 Le projet entrepreneurial

J'ai mis en avant dans mon cadre conceptuel que le PE se compose de sous-projets : le projet artistique, le projet économique, le projet d'action et le projet sociétal. Pour ce cas, je n'ai pas identifié de projet sociétal.

Je vais présenter dans cette section la façon dont chacun se traduit pour les BJM. Dans la section suivante, sur le processus (5.5), j'analyserai leur interaction avec les porteurs ainsi que la façon dont ils ont été conçus et interagissent dans la réalisation du PE.

5.4.1 Le projet artistique du PE

Cette étude de cas va dans le même sens que la littérature sur l'entrepreneuriat culturel, qui met en avant que le projet artistique représente la finalité principale du PE. Le projet artistique de la compagnie à sa création est de développer des chorégraphies de danse de ballet jazz, sur de la musique de jazz. À ce moment, cela représente un de ses fondements identitaires.

Malgré sa catégorisation comme compagnie populaire, ses fondateurs, et particulièrement Geneviève, ont pour ambition de pousser la compagnie vers l'excellence artistique. Raison pour laquelle Geneviève fait appel à des chorégraphes connus. Parmi les types de valeurs mises en avant, on peut noter la valeur expérientielle,

au travers du plaisir qu'elle apporte au spectateur avec son positionnement « *feel-good* ». Celui-ci se retrouve aussi bien au niveau de la compagnie que des écoles.

Lors du démarrage du PE, le produit artistique proposé marque une véritable innovation. Les compagnies pionnières ont permis le développement d'un secteur professionnel de la danse au Québec, sans lequel les Ballets Jazz n'auraient pu voir le jour. Quand BJM se crée en 1972, la province se trouve dans une période faste pour la danse (Tembeck, 1991). Cependant, à l'époque, les types de danse proposés continuent à apparaître comme élitistes : il existe soit des représentations de ballet classique, soit de la danse contemporaine, qui malgré ses efforts pour être plus abordable, reste perçue comme intellectuelle et hermétique. Le ballet jazz, même s'il intègre une élégance, une rigueur, une technique liée à la danse classique, permet une forme de liberté du corps en accord avec les aspirations et le besoin d'expression de soi des années 1970. Il représente un mode d'expression favorisant une forme de libération sortant des normes plus rigides du ballet classique. Il s'agit donc d'un mouvement culturel se mariant bien avec l'esprit de la Révolution tranquille en voie de transformer le Québec de cette époque.

> « C'était une époque formidable, le début d'un Nouveau Monde. Le jazz représentait la musique de la libération et de la passion, et la danse jazz incarnait un art de la liberté et des sentiments humains. »[114] (Eva von Gencsy)

De plus, ce type de danse ne nécessite pas des années et des années d'entrainement, contrairement au ballet classique. Il est possible de n'avoir jamais suivi de cours et de rapidement en maîtriser les bases, ou de n'acquérir qu'une habilité sommaire pour avoir du plaisir à la pratiquer. Cela s'adresse à monsieur et madame tout le monde. Louis Robitaille[115], par exemple, avait déjà 15 ans lorsqu'il a été séduit par le ballet jazz. C'est

---

[114] Citation d'Eva von Gencsy retranscrite dans *BJM, au gré des rencontres depuis 40 ans,* Michael Crabb (2012)

[115] Louis Robitaille est un danseur canadien né en 1957 à Montréal. Il fera ses débuts aux Ballets Jazz, puis il suivra Eddy Toussaint lorsque celui-ci débutera sa compagnie en 1974. Il fut ensuite recruté par les Grands Ballets Canadiens et il connaît, avec sa compagne de l'époque, Anik Bissonnette un succès international. Vers la fin de sa carrière de danseur, en 1998, les BJM lui proposent de devenir directeur artistique de la compagnie, poste qu'il occupe toujours en 2013.

là un âge tardif pour commencer la danse, ce qui ne l'empêchera pas de devenir un des danseurs québécois les plus reconnus et de poursuivre une carrière internationale.

> « (…) le style ballet jazz répondait facilement à la soif d'expression physique plus en accord avec notre temps. (…) ce genre réunissait toutes les préoccupations de l'époque : les retrouvailles d'un corps perdu, l'expressivité sensuelle, la participation, le style vestimentaire de Jane Fonda et la "'cardiovascularité" de la danse aérobique. » (Tembeck Iro, 1991, p. 267)

Lors de leur création, personne ne répond à ces besoins : BJM apporte une approche complètement différente de la danse, qui n'a rien à voir avec le ballet classique ou la danse moderne. Aussi le produit s'avère parfaitement en accord avec son temps et l'évolution des mœurs au Québec.

5.4.2 Le projet économique du PE

Le projet économique renvoie aux aspects financiers et les objectifs de croissance de l'organisation.

J'observe que dès le début le projet économique est au service du projet artistique. Par contre, la stratégie économique passe par le projet praxéologique et non pas le projet artistique. En effet, même si BJM développe des produits oscillant entre une logique artistique et une logique économique, il ne s'agit pas de faire des projets qui soient plus commerciaux. La stratégie des co-fondateurs est de mettre en place un modèle organisationnel, avec le développement des écoles, qui permette le financement de la compagnie sans toucher à la vision artistique. Dès que ce modèle ne fonctionne plus, je constate que les écoles sont supprimées :

> « Comme les BJM avaient très peu de subventions, ils avaient besoin de l'argent des écoles pour faire fonctionner la compagnie. Cela a créé certains conflits. Et puis quand ils ont vu que cela rapportait moins, tous ces conflits, que les écoles

> avaient en effet besoin de réinvestir, ne serait-ce que dans les installations, ils s'en sont départis. » (Caroline Salbaing)

L'organisation cherche alors un nouveau modèle d'affaires avec les tournées et les nombreuses représentations. Cependant, l'équilibre reste difficile à trouver avec le projet artistique et notamment afin de ne pas épuiser les danseurs.

> « C'est incroyable le nombre de tournées qu'on faisait. De mon temps, je me souviens de saisons ou les danseurs n'allaient même pas sur le chômage. On pouvait travailler 44 semaines dans l'année, 48 semaines même une année. On leur payait 4 % ou 6 % de vacances. Résultat : il ne leur restait plus que quelques semaines de vacances! » (Caroline Salbaing)

Cette évolution a bien entendu une influence sur le mode de fonctionnement, mais aussi, sur les choix artistiques. Par exemple, pour réduire les coûts lors des tournées à l'étranger, les décors, les costumes, doivent tenir dans les bagages. Aussi, les spectacles ne présentent pas de grands effets scénographiques : il faut pouvoir présenter facilement et à peu de frais.

5.4.3 Le projet d'action du PE

Pour rappel, le projet d'action fait référence à la nécessité de se pourvoir de structures et de principes d'actions qui favorisent l'orientation des décisions et des comportements. Pour mettre en œuvre le projet, la compagnie d'Eddy et les cours d'Éva sont fusionnés. Aussi, le modèle organisationnel est construit autour de ces deux entités. Le projet d'action reflète la volonté de trouver un équilibre entre le projet artistique et le projet économique.

Comme mentionné dans la littérature sur le secteur culturel, la question du management de la création émerge. Ici il s'agit de la difficulté à ne pas mettre trop de pression sur les artistes :

> « J’avais une très bonne relation avec les danseurs. Je leur disais : “Je peux vous faire danser toute l’année, mais ce ne sera pas facile. C’est à vous de me dire quand je dois m’arrêter! ». » (Caroline Salbaing)

J’observe l’importance de l’écoute et de l’échange pour vérifier que le rythme ne se trouve pas trop important. Cela semble cependant fonctionner davantage avec des échanges informels que par des processus explicites. Cependant, cet aspect représente un point crucial dans le départ d’Éva. Elle ressent fortement le poids de la structure, qui impute son travail créatif. Elle n’arrive pas à suivre le rythme de croissance de l’organisation qui l’oblige à donner de nombreux cours, créer les chorégraphies, etc.

Par conséquent, la littérature met fortement en avant la possible tension entre le projet artistique et le projet économique. Cependant, j’observe qu’une autre tension est présente : entre le projet artistique et le projet d’action. Ceci semble particulièrement intense en phase de croissance, où le projet d’action prend de l’ampleur.

Concernant les critères de performances, la littérature a montré des enjeux autour de l’utilisation de critères économiques. Cependant, j'observe avec cet exemple la difficulté que peut rencontrer une organisation avec des critères de performance artistique qui lui sont imposés, dans le cas où les politiques culturelles ne prennent pas en compte ce type d’art, comme dans le cas, ici, du ballet jazz.

Je vais maintenant m’intéresser à la façon dont ces dimensions évoluent pendant le processus entrepreneurial.

5.5 Le processus entrepreneurial

5.5.1 Les différentes phases du processus entrepreneurial

La littérature sur le projet a fait ressortir pour le processus entrepreneurial, trois dimensions : l’intentionnalité, la conception et la réalisation.

Intentionnalité

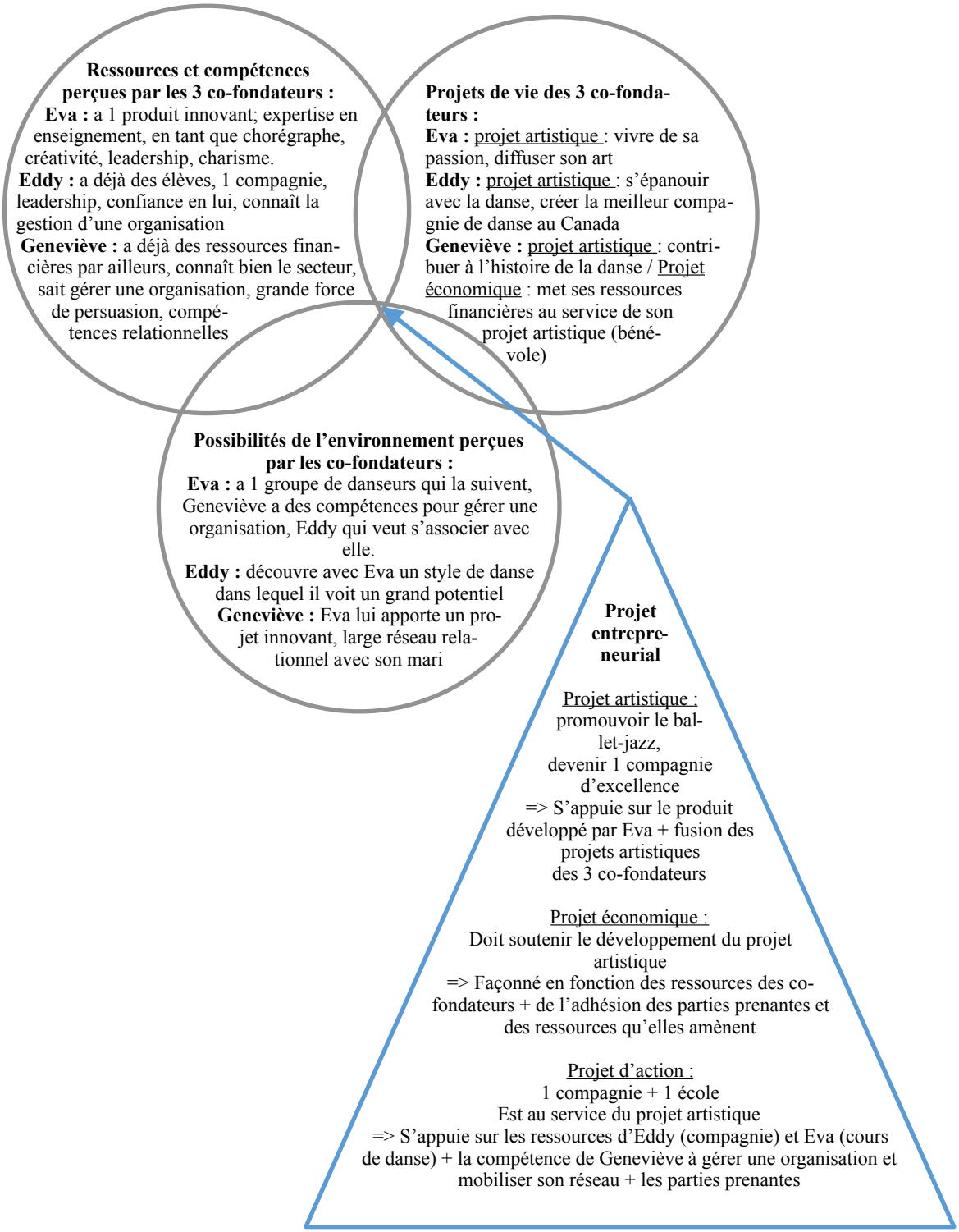
Cette étude de cas va dans le sens d'une remise en question du concept d'intention, tel que mentionné dans la littérature sur le PE. En effet, si on s'intéresse à l'intention de la part des trois fondateurs, elle peut sembler complexe à définir. Eddy Toussaint présente une volonté de créer son activité et il l'a déjà fait puisqu'il possède déjà une compagnie de danse. Mais, elle se trouve plus difficile à identifier auprès de Geneviève et d'Éva. Les deux ne semblent pas avoir envisagé de s'engager dans une carrière entrepreneuriale. Elles ne réfléchissent pas à cette possibilité avant de démarrer les BJM. C'est Eddy Toussaint qui pousse Éva vers la création d'une organisation. Et Geneviève ne l'aurait pas fait si elle n'avait pas trouvé un produit qui la motivait, en lequel elle croyait (puisqu'elle a refusé toutes les fois avant les BJM). Aussi, peut-on dire que la création d'une organisation ne représente pas la finalité de leur action.

Par contre, la notion d'intentionnalité semble une piste pour expliquer ce cas. L'intentionnalité renvoie selon Schmitt (2015, 2018) à une projection dans le futur de la compréhension de la situation actuelle de l'entrepreneur. Elle se trouve en lien avec son rapport au monde. Ici on peut comprendre l'intentionnalité en lien avec le projet de vie de chaque co-fondateur. Il s'agit de réaliser le projet artistique personnel que chacun d'entre eux a, soit contribuer à l'histoire de la danse. Et cette intentionnalité ne représente pas tant une phase définie, comme l'intention, mais davantage quelque chose qui va guider tout le processus entrepreneurial.

Conception

Dans le modèle de Bruyat (1993), la configuration favorisant le passage à l'action pour un PE est celle où les aspirations (ici le projet de vie), les compétences et ressources perçues, ainsi que les possibilités perçues au sein de l'environnement se retrouvent. Le projet s'inscrit alors dans la zone de cohérence du porteur. Ici, on s'aperçoit que le PE se trouve en cohérence avec les CSIP des 3 co-fondateurs. Je présente dans la figure n° 23 chacun de ces éléments au moment de la conception du projet.

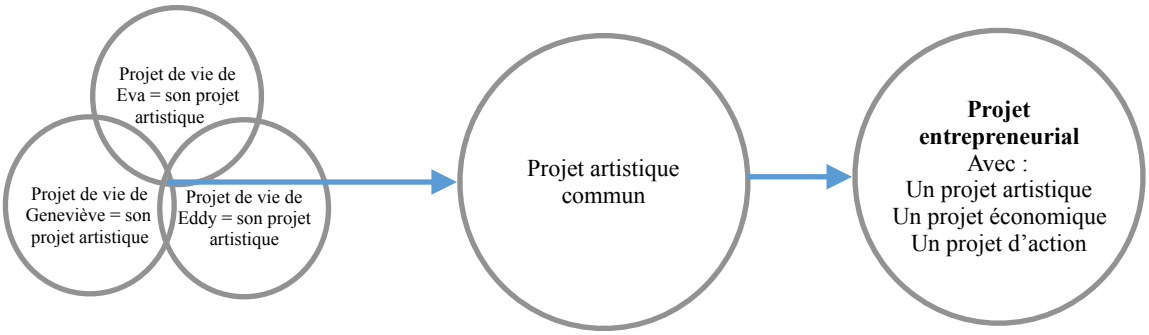
Figure n° 24 : Conception du PE des BJM



Source : Dallaire

La conception du PE se trouve dominée, par le projet artistique. Aussi, la vision de l'entreprise est liée à ce projet. C'est elle qui guide les choix et décisions stratégiques. Le projet artistique du PE se trouve conçu par les trois co-fondateurs. Il se structure autour des projets de vie de chacun des fondateurs, qui manifestent leur volonté de marquer l'histoire de la danse, de promouvoir une forme d'art, et de vivre de leur passion. Aussi les trois projets de vie, se cristallisent autour du projet artistique de l'organisation, ce qui induit une forte adhésion des 3 fondateurs à celui-ci (figure n° 25).

Figure n° 25 : Passage des projets de vie au PE



Source : Dallaire

Le projet artistique se trouve à l'origine du PE et c'est sur lui que vont se construire et s'imbriquer les autres sous-projets. Aussi, le projet économique et d'action sont au service du projet artistique. Néanmoins, le projet d'action se trouve également contraint par le projet économique.

Comme le montre la figure n° 24, la conception du PE se construit également autour des ressources et compétences des co-fondateurs. Ainsi, cela renvoie au processus effectual : le projet démarre grâce aux moyens que les entrepreneurs ont à disposition et la mission de l'organisation en découle. Ainsi, le projet artistique se construit principalement grâce aux ressources et compétences d'Éva, qui apporte l'innovation, maîtrise la technique et dispose du réseau et du leadership pour mobiliser les acteurs de la danse.

Le projet économique se trouve façonné par la façon dont Geneviève arrive à mobiliser les parties prenantes qui apportent des ressources. Aussi, Geneviève fait figure de traducteur avec d'autres univers nécessaires pour accéder à des ressources que les co-fondateurs ne disposent pas. De plus, sa position sociale participe également à donner une forme de légitimité à l'organisation pour les cercles économique. Éva et Eddy contribuent aussi au projet économique puisqu'ils dotent l'organisation de moyens financiers avec l'argent dont chacun dispose avec ses cours de danse pour l'une et sa compagnie, pour l'autre.

Le projet d'action se conçoit autour des ressources et compétences des co-fondateurs, soit la compagnie d'Eddy, les élèves d'Éva, la capacité de Geneviève à animer son réseau de relation et donc des parties prenantes qui vont adhérer. Celles-ci ont un grand rôle dans le choix du modèle organisationnel : ne pouvant faire adhérer des subventionneurs au projet artistique, les cofondateurs doivent s'appuyer sur les écoles et trouver des commanditaires pour le financer.

Au début du processus entrepreneurial, les rôles d'Éva et Geneviève sont très complémentaires. Nous avons d'un côté une entrepreneure innovatrice et de l'autre une entrepreneure facilitateur ou organisationnel. Le processus organisationnel au démarrage s'appuie donc fortement sur ce lien étroit entre l'entrepreneure qui conçoit le produit et celle qui soutient et organise sa mise en marché. Concernant Eddy, il joue un rôle crucial au démarrage, mais, comme lui aussi dispose de la technique pour développer le produit et d'un certain leadership dans le secteur de la danse, son rôle semble ensuite assez similaire à celui joué par Éva.

Je remarque que le « diagnostique » (Boutinet, 2010) opéré par les trois co-fondateurs se réalise sur leur environnement proche. Aussi, les possibilités perçues au sein de l'environnement se situent dans ce périmètre. Ils ne font pas d'analyse globale et cette étape ne semble pas très réfléchie ou formalisée. Ceci fait échos avec les constats de la littérature sur l'entrepreneuriat culturel : ces entrepreneurs s'intéressent au produit, mais

assez peu à ce que les consommateurs veulent. Les trois fondateurs ne semblent pas avoir cherché à suivre plusieurs opportunités, mais ils en ont construit une, en s'appuyant sur ce qu'ils avaient à disposition. De plus, ils perçoivent l'opportunité davantage par rapport à son potentiel artistique, qu'économique.

Par conséquent, la conception du PE s'articule principalement autour de la rencontre entre les ressources et compétences que les entrepreneurs ont à disposition, et de leurs projets de vie. J'observe pour chacun des co-fondateurs une jonction entre la logique individuelle, au travers du projet de vie et la logique du projet. Aussi, je retrouve la dialogique au cœur de la situation entrepreneuriale (Fayolle, 2004).

La réalisation

Le projet artistique continue, lors de la phase de réalisation, à guider le PE. Au niveau de la conception et lors du démarrage du projet, la vision artistique est partagée entre Éva et Eddy. Geneviève y contribue, mais moindrement (par exemple elle apporte le fait de danser sur de la musique de jazz) et elle y adhère. Éva et Eddy, puis uniquement Éva sont responsables de l'opérationnaliser. Lorsque Éva part des BJM, Geneviève décide de la vision artistique, mais elle prend des personnes externes pour l'opérationnaliser. Lors de la réalisation et de la croissance, le projet d'action prendre de l'importance. Geneviève va dans un premier temps s'en occuper, puis elle déléguera ce rôle, notamment à Caroline.

L'environnement global semble prendre un rôle plus important lors de la réalisation. D'une part, les parties prenantes externes influencent la nature du PE. Dans le cas des BJM, quatre parties prenantes externes se trouvent importantes :

- Les subventionneurs/les responsables des politiques culturelles
- Les critiques
- Les pairs du monde des arts

- Le monde des affaires, qui finance des projets culturels (les mécènes)
- Le public ou les personnes qui pratiquent la danse de jazz en amateur

Les fondateurs ont du mal à convaincre les critiques et les subventionneurs au démarrage. Certains des pairs soutiennent le projet, mais cela semble plus compliqué pour d'autres qui doivent être convaincues d'adhérer au projet. Je remarque que ces trois parties prenantes représentent celles référencées dans l'évaluation du projet artistique. Aussi, cela explique la difficulté du projet à acquérir une légitimité de ce point de vue, et le travail réalisé pour les convaincre. Par contre, le monde des affaires et le public vont rapidement soutenir le projet.

Par conséquent, le type de partie prenante qui adhère au projet définit la façon de le mettre en œuvre. En effet, le fait que les responsables des politiques culturelles catégorisent cette forme d'art comme non légitime transforme complètement la façon de construire le modèle d'affaires. Sans subventions, l'organisation n'a pas d'autres choix que de développer des ressources propres ou de trouver des financements externes grâce à du mécénat. C'est pourquoi le fait que les écoles rencontrent un succès immédiat se trouve crucial pour la survie de l'organisation. Par conséquent le que les BJM bénéficient d'un bon timing se révèle très important.

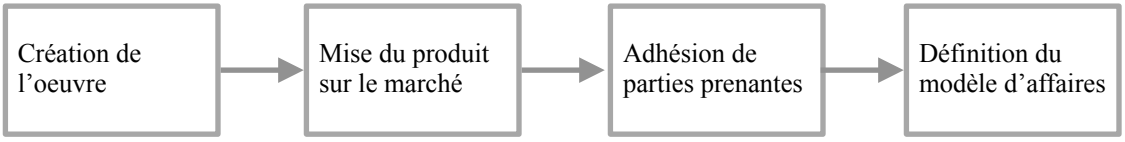
Le modèle d'affaires entre 1972 et 1980 s'articule autour d'une compagnie et des écoles. Les écoles permettent de financer la compagnie. Cependant, ce modèle se trouve remis en question au moment où l'aérobique concurrence le style du ballet jazz. Les écoles perdent alors de nombreux étudiants et BJM connaît une crise qui menace leur existence. Cependant, on peut souligner leur capacité à se réinventer et à transformer la structure pour faire face à ce changement, ils réussissent à survivre notamment en assurant la viabilité par les tournées internationales. Beaulieu (2008, p. 73) souligne également cette capacité d'adaptation :

> « Ironiquement, Les Ballets Jazz auront survécu malgré la popularité éphémère d'un style qui se sera avéré vite dépassé. Leur capacité à garder un répertoire varié, populaire, inspiré de la danse jazz américaine et pas seulement du ballet jazz va les garder à flot sur la scène internationale plus qu'au Québec dans un créneau maîtrisé d'eux seuls. Ils continuent d'engager des danseurs formés à la technique de ballet académique de calibre élevé. » (Beaulieu, 2008, p.73)

Ainsi, ils remettent complètement en question dans les années 1980 leur modèle d'affaires : à partir du moment où les écoles commencent à moins bien fonctionner, j'observe que les tournées s'intensifient, pour atteindre au plus haut, six mois par an.

J'observe que la façon de réaliser le projet dépend grandement dans le cas des BJM, de la réponse de l'environnement au produit. Elle évolue selon le type de parties prenantes qui vont adhérer. En fonction, cela apporte au PE de la légitimité, des compétences, des ressources, etc. Ainsi, étant donné que se sont le monde des affaires et le public qui adhèrent, le PE se trouve qualifié de « commercial », même si le projet artistique représente sa finalité principale.

Figure n° 26 : Processus entrepreneurial en phase de réalisation pour les BJM



Source : Dallaire

Dans le cas des BJM, le modèle d'affaires ne découle pas d'une réflexion antérieure, mais il s'agit d'une résultante : il se détermine par les ressources que les entrepreneurs peuvent exploiter et qu'ils arrivent à atteindre. Par conséquent il semble très important d'avoir des entrepreneurs ayant des liens avec différents univers (politique, économique, artistique) et le rôle de marginal sécant semble encore plus crucial.

La question de l'évaluation du PE se trouve tout au long de son déroulement, et non seulement en phase terminale, comme dans le processus présenté par Boutinet (2010). L'évaluation se fait notamment au travers de la perception du PE par les parties prenantes externes. En effet, l'environnement tend à évaluer le projet en fonction du type de parties prenantes qui vont y adhérer, ce qui va avoir une influence sur leur perception de la légitimité du projet artistique et économique.

Si l'environnement joue un grand rôle lors de la phase de réalisation, j'observe que les entrepreneurs ne se trouvent pas passifs. Geneviève va ainsi déployer toute une stratégie pour pousser les parties prenantes récalcitrantes à adhérer au projet, et acquérir enfin la légitimité, notamment artistique, qui lui manque. Par conséquent, la dialogique porteurs/ projet va petit à petit transformer l'environnement, notamment en faisant reconnaître le ballet jazz comme un type de danse à part entière.

5.5.2 Jonction ou disjonction des logiques porteurs/PE

La mise en perspective des projets de vie (avec leurs sous-projets) des porteurs et du PE permet de mieux comprendre le lien entre chacun des fondateurs avec le PE.

Au démarrage, il y a un lien très fort entre le PE et le projet de vie des co-fondateurs. Ce lien se fait au travers du projet artistique. Cependant, au fur et à mesure de la réalisation du projet, les projets artistiques individuels de chaque co-fondateur semblent commencer à entrer en concurrence.

En effet, plusieurs facteurs entrent en compte dans le départ d'Eddy. Le premier, semble lié au fait que son rôle soit relativement similaire à celui d'Éva :

> « (…) j'ai laissé la compagnie à Éva, je me suis dit que deux directeurs artistiques, ce n'est pas nécessaire. » (Eddy Toussaint)

De plus, Eddy qui a une grande soif de réussite paraît vouloir créer sa propre compagnie afin de prendre davantage d'ampleur et de ne plus occuper le poste de numéro deux.

Aussi, il crée la Compagnie de danse Eddy Toussaint immédiatement après son départ, et elle connaîtra un grand succès.

> « Après cela on s'est séparé. Éva est restée avec Geneviève, et j'ai fondé le Ballet de Montréal. Mais, c'est le même travail que j'ai continué. Sauf que le mot ballet pour moi était très important, mais pas pour eux. Alors c'est pour ça qu'il y a eu une différence à un moment donné. Et aussi une question de caractère. » (Eddy Toussaint).

Cependant d'autres éléments paraissent également influencer cette décision : il y avait une incompatibilité de caractère entre lui et Geneviève, chacun présente des divergences sur le mode de gestion de la structure et Eddy souhaitait donner davantage d'importance au ballet… Aussi son projet artistique commence à diverger du projet artistique des Ballets Jazz.

Le départ d'Éva de la compagnie semble également motivé par une inadéquation entre son projet de vie et le PE. En effet, comme j'ai pu le démontrer précédemment, son projet de vie s'incarne dans sa volonté de danser et partager sa passion de la danse. Elle n'a aucune envie de créer une activité, mais elle voit lorsqu'elle décide de fonder la compagnie, une opportunité d'atteindre cet objectif. Cependant, petit à petit, les projets économique et d'action lui pèsent. L'investissement que la croissance de l'organisation lui demande ne lui convient plus. Et, après avoir pris du recul en arrêtant de chorégraphier les spectacles en 1978, cela devient une évidence pour elle qu'elle doit partir. Aussi, sa finalité n'est pas de créer une organisation, mais de s'épanouir en faisant ce qu'elle aime, de diffuser le style qu'elle a inventé, mais aussi de permettre aux danseurs avec qui elle travaille de se faire connaître. Si sur les deux derniers points la mission est accomplie, elle ne se retrouve plus dans le premier.

> « Q – Pourquoi êtes vous partie?
>
> Eva von Genscy — Parce que j'étais…, c'était trop de pression pour moi.

Q – Pourquoi?

Eva von Genscy — C'est-à-dire, je vous ai dit, je m'occupais de la compagnie, de la chorégraphie, j'enseignais les classes tous les jours, j'enseignais à l'école et j'enseignais à mes propres professeurs, (…) et en plus on m'a demandé d'écrire un livre sur mon style. (…) Mais ces choses n'étaient vraiment pas exactement ce que j'espérais (…). C'était trop pour moi. Trop de pression…

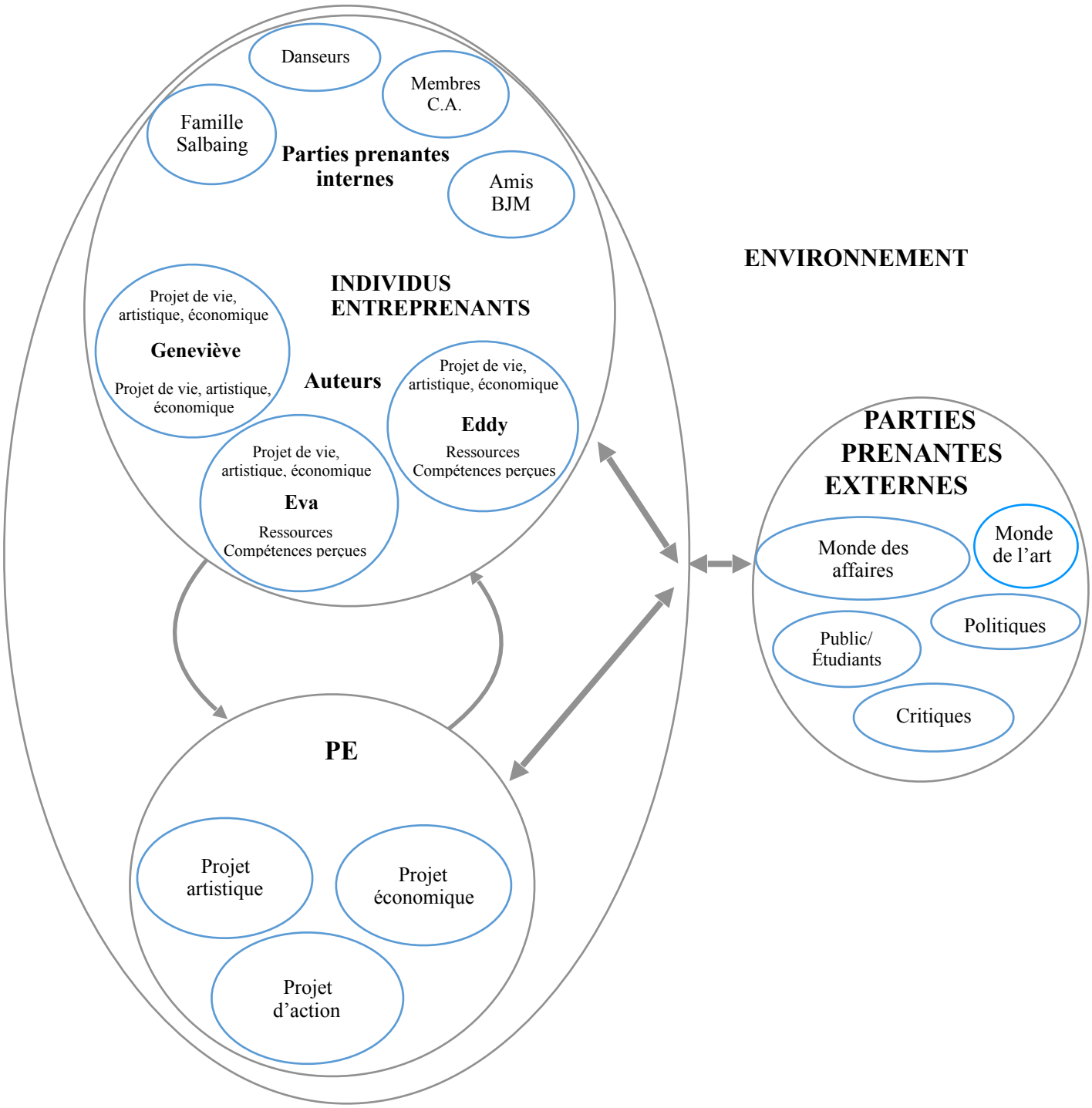
Geneviève – Et tu as pris une année sabbatique pour clarifier ton esprit (…) avant de partir.

Eva von Genscy — Oui. Une demie année, mais cela m'a dit que j'avais besoin de changer. Le ballet jazz avait été un tournant dans ma vie et j'arrivais à un autre tournant, et je savais que la seule personne qui pouvais prendre soin de la compagnie était Geneviève. »

Ces citations montrent l'influence du projet de vie sur l'engagement au sein de l'organisation. Les deux n'étant plus alignés, Éva décide de partir, même si la compagnie se trouve florissante. Elle considère que le projet artistique peut perdurer sans elle et que Geneviève se trouve le plus à même à assumer le développement de l'organisation. Ainsi, BJM ne représente pour elle qu'un outil qui lui permet d'accomplir d'autres finalités, notamment liées à son projet de vie et plus particulièrement, son projet artistique. Lorsque ces différents points ne se trouvent plus alignés ou en cohérence, elle décide de se désengager de l'organisation.

Conclusion : Modélisation du PE des BJM

Figure n° 27 : Modélisation du PE des BJM



Source : Dallaire

Les individus entreprenants se trouvent composés des porteurs du projet, et des parties prenantes internes. Les porteurs du projet sont Éva, Geneviève et Eddy : c'est la rencontre et la combinaison des compétences des trois qui va donner l'impulsion pour faire naître l'organisation. Chacun des co-fondateurs porte son propre projet de vie, notamment son projet artistique individuel qui correspond à ses aspirations, mais aussi ses choix, ses goûts en ce qui concerne la danse et l'art en général. Lors de la création de l'organisation, ils s'alignent avec le PE. Les parties prenantes internes, comme les amis des BJM, le CA ou les membres de la famille Salbaing apportent des ressources complémentaires qui aident l'organisation en termes de compétences, de financements, etc. Ces ressources jouent un rôle clé dans la viabilité de l'organisation.

Le PE se compose d'un projet artistique, d'un projet économique et d'action. Le projet artistique découle du partage des projets artistiques individuels. Ainsi, il est porté en premier lieu par Éva, mais elle le partage avec Eddy et Geneviève. Les deux adhèrent à ce projet et l'enrichissent : par exemple quand Geneviève souhaite que les danseurs évoluent uniquement sur de la musique jazz. Aussi, les projets artistiques individuels deviennent un projet artistique collectif, qui va déterminer la vision de l'organisation et la forme que va prendre celle-ci. Par conséquent, le PE dépend très fortement des fondateurs et il s'avère intrinsèquement lié à leurs motivations, leur personnalité, ou à leurs goûts artistiques, surtout au démarrage. Quant au projet économique, il est présenté comme secondaire : l'objectif est d'atteindre la viabilité pour payer les créations et surtout les danseurs. Le projet d'action, notamment le modèle d'affaires choisi se trouve découler de la réponse de l'environnement et du type de partie prenante qui adhère à celui-ci.

L'environnement, soit les parties prenantes externes, se compose principalement des subventionneurs culturels, les critiques et le monde de la danse, le monde des affaires et bien entendu le public et les étudiants des écoles.

Si je m'intéresse aux liens entre ces trois composantes, j'observe que le PE est fortement déterminé à sa création par les acteurs du projet. En effet, ce type de projet étant par nature précaire et difficilement rentable, il ne peut naître que si des acteurs externes y croient, se mobilisent et y participent. Par conséquent, les habiletés sociales et politiques des porteurs s'avèrent cruciales pour convaincre différentes parties prenantes de s'investir.

De plus, le PE se trouve façonné par les projets de vie des fondateurs, et plus particulièrement, leurs projets artistiques individuels. En effet, pour que les porteurs s'engagent, il s'avère nécessaire que leur projet de vie ainsi que leur projet artistique s'aligne avec le PE. On le voit avec Eddy et Éva : à partir du moment où ce n'est plus le cas, ils décident de se désengager. Aussi, le PE semble au service d'une intentionnalité : il ne représente pas une fin en soi, mais il doit permettre l'expression du projet artistique.

Par ailleurs, le PE influence également les acteurs du projet et bien entendu plus particulièrement les porteurs. Il transforme leurs compétences, leurs intentions, leurs motivations, etc. Par exemple, il transforme la place de Geneviève au sein du monde de la danse.

Comme j'ai pu l'observer, le PE dépend du contexte dans lequel il naît. Un point crucial, et qui joue un rôle important pour les BJM est la question de la légitimité : l'organisation souffre d'un manque de légitimité auprès des acteurs politiques et de la critique. Mais elle bénéficie d'un engouement « populaire » de la part du public. Ces aspects influencent fortement le modèle d'affaires. Cependant, les entrepreneurs cherchent à transformer leur environnement pour faire reconnaître le projet. Aussi, on retrouve le principe du « pilote dans l'avion » identifié dans l'approche effectuale.

Par conséquent, le PE se trouve construit au démarrage par les ressources et compétences des entrepreneurs. Il est déterminé dans sa réalisation par l'adhésion des parties prenantes. Plus précisément on observe que les projets économique et d'action

dépendent fortement de l'environnement, alors que le projet artistique dépend principalement des fondateurs. Cependant, pour que les entrepreneurs continuent leur engagement, on observe que le PE doit s'aligner tout au long du processus avec leur projet de vie.

Je vais maintenant approfondir cette modélisation grâce à l'analyse des récits de vie de cinq porteurs de projets.

Chapitre 6
Analyse des récits de vie

Objectif du chapitre :

- Présenter les résultats de l'analyse des récits de vie de cinq entrepreneurs culturels
- Clarifier la modélisation présentée dans le chapitre 5 de la relation entre le porteur et son projet dans le cadre du processus entrepreneurial

Introduction

Le chapitre 5 m'a permis de réaliser une modélisation de la relation entre le porteur et le PE dans le processus. J'ai pu également aboutir à une première compréhension du rôle des parties prenantes.

L'objectif du chapitre 6 est d'approfondir et d'affiner la compréhension de ces éléments. À cette fin, je procède à l'analyse des récits de vie de cinq entrepreneurs dans le secteur culturel. J'ai adopté une démarche comparative, afin d'affiner le modèle ayant précédemment émergé. J'ai cherché à identifier les éléments concernant le PE, les entrepreneurs, les parties prenantes et la relation entre les trois afin de proposer une modélisation plus précise des interactions entre ces dimensions.

Je vais dans un premier temps introduire la méthodologie de recherche ainsi que présenter les entrepreneurs et leurs projets (6.1), puis présenter le rapport entre le projet de vie et le PE (6.2), et enfin analyser la façon dont ce lien évolue dans le processus (6.3).

6.1 Méthodologie de recherche et présentation des récits de vie

Je présente dans cette section la méthodologie choisie et les entrepreneurs étudiés.

6.1.1 Méthodologie de la recherche

Le choix des informants

Mon panel porte sur des entrepreneurs experts dans le secteur culturel, qui travaillent dans ce domaine depuis 15 à 50 ans. Par conséquent, il ne s'agit pas d'entrepreneurs novices, mais cumulant une grande expérience du secteur dans lequel ils évoluent et ayant soit dirigé leur organisation depuis de nombreuses années (17 ans pour Jérémy, 25 ans pour Gilles), soit ayant été à la tête de plusieurs structures (quatre pour Alexandre, une dizaine pour Damien). J'observe des entrepreneurs bénéficiant d'une certaine assise dans le milieu et ayant développé leurs habiletés. Ils ont monté des organisations qui sont reconnues par leurs pairs et soit eux, soit leurs projets font régulièrement les titres dans la presse.

J'ai délibérément choisi des entrepreneurs ayant une certaine expérience dans leur milieu : étant donné que je m'intéresse au processus entrepreneurial, j'ai cherché des personnes qui avaient réussi à transformer leur idée en création et qui avaient de préférence été à l'origine de plusieurs organisations culturelles (peu importe le type de statut juridique) ou qui en ont dirigé une pendant plusieurs années.

Gilles et Patrick développent un parcours artistique, mais les autres non. Cependant, même si ces deux entrepreneurs concilient activité artistique et entrepreneuriat, leur organisation n'a pas pour seule ambition de présenter leur propre travail. Damien a eu une brève pratique dans une troupe de théâtre amateur, mais aucune ambition de ce point de vue. Alexandre ne cherche pas à développer une carrière d'écrivain et il affirme ne pas en avoir spécialement envie, Jérémy n'est ni graffeur ni peintre. Ces entrepreneurs ne sont donc pas des artistes qui deviennent entrepreneurs, mais des entrepreneurs travaillant avec des artistes.

La cueillette d'informations

La cueillette d'informations avec les informants principaux s'est déroulée en deux temps. J'ai d'abord réalisé une série d'entretiens en juillet 2012 à Grenoble et Lyon, puis entre avril et novembre 2013 à Montréal. Le tableau n° 20 récapitule l'intervention réalisée pour chacun.

Tableau n° 20 : Présentation de l'intervention du chercheur

Nom	Entretiens formels	Entretiens informels	Observation	Documentation
Damien	Réalisé avec Damien Durée : 4h42 Date : 27 avril 2013	*Entre 2013 et 2016, rencontres avec :* • 1 personne sur le conseil d'organisation de l'organisation créée par Damien (1h) • 1 personne qui a écrit une étude de cas en lien avec cette organisation (1h)	*Entre 2013 et 2018 :* • Participation en tant que spectateur à plusieurs événements artistiques en lien avec les organisations dans lesquels il s'est investi • J'ai assisté à plusieurs événements où Damien témoignait sur son parcours d'entrepreneur • Échanges amicaux et professionnels	• Lecture d'étude cas sur l'organisation créée par Damien • Recherches d'articles de presse • Consultation régulière des sites Internet et des communiqués de presse
Alexandre	Réalisé avec : Alexandre Durée totale : 4h53 Dates : 9 et 18 novembre 2013	*Entre 2013 et 2016 :* • Plusieurs échanges informels entre le second chercheur et Alexandre	• Participation au Salon du livre de Montréal en 2013 • Le second chercheur connaît Alexandre depuis plusieurs années ainsi que le monde de l'édition	• Lectures sur le monde de l'édition • Recherche d'articles de presse sur Alexandre • Recherche d'articles de presse et de livres sur les organisations dans lesquels il s'est investi. • Lecture de biographie des différents acteurs • Consultation des sites Internet des organisations et les communiqués de presse

Nom	Entretiens formels	Entretiens informels	Observation	Documentation
Gilles	Réalisé avec : Gilles Durée totale : 2h56 Date : 26 juillet 2012	*Entre 2006 et 2012 :* • Nombreux échanges avec Gilles et Patrick • Discussions informelles avec d'anciens salariés de la structure	• J'ai travaillé pendant 4 mois au sein de l'organisation et réalisé ensuite des collaborations professionnelles ponctuelles (avant le début de ma thèse) • Intervention de Gilles lors d'une conférence que j'organise à Lyon en 2012 • J'observe Gilles et Patrick pendant 2 jours de travail, lors de leur participation à un événement à Grenoble en juillet 2012 • Échanges amicaux et professionnels entre 2006 et 2013 • Présentation de son parcours dans le cadre d'un cours que j'enseigne à Lyon en 2017	• Consultation régulière du site Internet de l'organisation, des communiqués de presse
Patrick	Réalisé avec : Patrick Durée totale : 4h01 Date : 24 juillet 2012	*Entre 2006 et 2012 :* • Nombreux échanges avec Gilles et Patrick • Discussions informelles avec d'anciens salariés de la structure	• J'ai travaillé pendant 4 mois au sein de l'organisation et réalisé ensuite des collaborations professionnelles ponctuelles (avant le début de ma thèse) • J'observe Gilles et Patrick pendant 2 jours de travail, lors de leur participation à un événement à Grenoble en juillet 2012 • Échanges amicaux et professionnels entre 2006 et 2013	• Consultation régulière du site Internet de l'organisation, des communiqués de presse
Jérémy	Réalisé avec : Jérémy Durée totale : 4h15 Date : 23 juillet 2012	*Entre 2005 et 2015 :* • Rencontre avec d'anciens salariés de la structure	• Plusieurs collaborations professionnelles entre 2004 et 2014. J'ai notamment participé à l'implantation de la structure à Lyon et j'ai coorganisé une exposition pour le centre d'art, à Montréal en 2013. • Visites régulières des expositions, participation aux vernissages • Échanges amicaux et professionnels nombreux entre 2003 et 2018 • Jérémy est intervenu à plusieurs reprises dans des conférences que j'organisais entre 2003 et 2013 ou dans mes cours (en 2015).	• Consultation régulière du site Internet de l'organisation, des communiqués de presse • Recherche d'article de presse • Lecture du livre réalisé par Jérémy sur le street art.

Source : Dallaire

J’ai mené des entretiens en profondeur. La durée totale d’enregistrement par participant se situe entre 2h56 (Gilles) et 4h53 (Alexandre). Pour les entretiens à Montréal, j’étais accompagnée par un second chercheur. Ceci m'a permis de me former aux techniques d’entretien, et nos échanges ont favorisé l’enrichissement des analyses.

Les entretiens réalisés ont été de type compréhensif. J’ai adopté une posture où je présentais de l’intérêt pour le discours du participant : « Il s’agit de montrer que les propos tenus importent et font sens, de manifester l’attention aux émotions, silences. (…) La subjectivité du chercheur n’est plus considérée comme un obstacle ou un biais pour la collecte des matériaux, mais comme un outil de recueil. » (Demazière, 2007, p. 92). Mon rôle en tant que chercheur était de favoriser le déroulement de la narration. Cependant, il ne s’agissait pas de me mettre à la place de l’interviewé, car dans cette approche le chercheur doit rester émotionnellement indépendant (Demazière, 2007).

Dans le cadre de cette méthode, les entretiens doivent rester ouverts. Ma démarche a été exploratoire et comme je l’ai mentionné précédemment je n’avais pas de cadre théorique prédéterminé. Aussi, je n’ai pas créé une liste de questions, mais des thématiques sur lesquelles je voulais « enquêter », ce qui m’a permis de recueillir le même type de données pour chaque entrepreneur. Comme je l’ai expliqué en chapitre 4, lors de la présentation de la méthodologie, je me suis rapidement intéressée au processus entrepreneurial. Or les théories abordant l’entrepreneuriat sous cet angle le modélisent en mettant en avant trois dimensions : l’entrepreneur, l’organisation et l’environnement. J’ai donc construit mes thématiques autour de ces dimensions, tout en cherchant à appréhender leur évolution dans le temps.

Le tableau n° 21 donne les thématiques recherchées lors des entretiens avec les entrepreneurs. Je me suis assurée d’avoir les informations sur chacune d’entre elle à chaque fois. Et si ce n’était pas le cas, je posais des questions complémentaires.

Tableau n° 21 : Thématiques abordées lors d'une entrevue

	Thématiques	Informations recherchées - Exemples de questions posées
Thém. 1	Parcours familial	Informations sur les grands-parents : que faisaient-ils (métier), d'où venaient-ils? Informations sur les parents : leur parcours Informations sur les frères et soeurs : ce qu'ils font, leur rapport dans la fratrie, etc.
Parcours de l'entrepreneur	Enfance et parcours scolaire	Comment s'est déroulé l'enfance et le parcours scolaire de l'entrepreneur?
	Parcours professionnel et entrepreneurial	Les différentes expériences professionnelles réalisées, ce qu'elles ont apporté à l'entrepreneur, etc. Quelles ont été les périodes charnières, les moments de crise? Est-ce qu'il y a des modèles entrepreneuriaux dans le parcours de l'entrepreneur? Lesquels? Quel est leur rôle? Comment l'entrepreneur a-t-il évolué tout au long de son parcours entrepreneurial?
	Projection dans le futur	Comment l'entrepreneur se voit-il dans le futur à titre personnel et professionnel? Que souhaite-t-il réaliser, laisser derrière lui?
	Sens donné à ses actions	Que représente l'art pour l'entrepreneur; Que signifie pour lui être entrepreneur? À quoi veut-il contribuer? Comment se voit-il dans le futur?
	Questions exploratoires	Quand et comment l'art est arrivé dans la vie de l'entrepreneur? Avait-il l'ambition de devenir artiste?
Thém. 2 **La ou les organisations**	Déroulement du PE	Quels ont été la ou les réalisations entrepreneuriales? Quels ont été les principales étapes dans la conception et le développement du projet? S'il y a eu plusieurs entrepreneurs, quels étaient les contributions de chacun aux différentes étapes? À chaque fois, quel a été le déclencheur? Quels ont été les difficultés? A-t-il rencontré des échecs?
	Projection dans le futur	Comment l'entrepreneur voit-il son organisation dans le futur?
Thém. 3 **L'environnement**	Contribution des parties prenantes	Quelles sont les interactions avec les autres structures, les institutions, etc.? Est-ce que des personnes ou des organisations ont eu des rôles clés dans la création ou le développement de l'organisation? Quels réseaux a-t-il mobilisé? Comment? Quels ont été leurs contributions?
	Contribution de l'entourage	Quel est le rôle de la famille ou des amis dans le PE, comment cela s'est-il passé avec eux, etc.?
	Questions exploratoires	Comment perçoit-il son domaine, les facteurs clés de réussite, la façon dont il va évoluer?
Thém. 4 **Ouverture**	Ouverture	Est-ce que des thématiques qui étaient importantes pour lui n'ont pas été abordées?

Source : Dallaire

Suite aux interviews des entrepreneurs, j'ai parfois procédé à des entretiens informels avec d'autres sujets (anciens salariés ou personnes connaissant l'organisation ou le secteur d'activité). Je souhaitais alors approfondir ou mieux comprendre certains éléments (cf. tableau n° 20). Préalablement à l'entrevue, j'ai demandé à l'entrepreneur de m'envoyer son CV et toute documentation qu'il jugeait pertinente pour appréhender son parcours et son activité.

Les entretiens constituent le cœur de la collecte d'informations pour la méthode des récits de vie. Cependant, il est possible de compléter cette source première d'information avec d'autres, afin d'obtenir une meilleure compréhension du matériel étudié. Aussi, j'ai approfondi les informations pour l'ensemble des entrepreneurs du corpus avec une recherche documentaire (cf. tableau n° 20). Dans plusieurs cas, ces démarches m'ont permis d'avoir une compréhension plus fine du secteur d'activité dans lequel les entrepreneurs évoluaient. Enfin, l'objectif était de compléter les données s'il manquait des informations ou éclairer avec un autre point de vue les situations étudiées.

Un des enjeux des entretiens dans l'utilisation de la méthode biographique se trouve dans la nécessité de l'engagement sincère du narrateur. C'est-à-dire « de sa capacité et de son désir de partir à "la recherche du temps passé" pour le retrouver, l'exprimer et l'analyser » (Gaulejac, 1989, p. 26). Pour les premiers entretiens, le fait de connaître les informants a facilité la promiscuité et favorisé l'atteinte d'un niveau de profondeur rapidement. Un autre conseil afin d'encourager l'engagement des personnes interviewées est de prendre un temps suffisamment long pour réaliser l'entretien et que ses conditions encouragent leur expression. Aussi, j'ai systématiquement demandé aux participants le lieu où ils se sentent le plus à l'aise pour parler, à condition que ce soit calme. De plus, je leur ai demandé de ne pas prévoir un rendez-vous immédiatement après afin de ne pas être contraint par le temps.

Traitement et analyse des données

« L'analyse de l'entretien biographique a pour objectif d'expliciter les informations et significations pertinentes qui sont contenues dans les entretiens. » (Demouge et Olivier, 1999, p. 205). Pour cela, plusieurs types de démarches peuvent être utilisées. Cependant, il importe de commencer l'analyse tôt, et les premiers entretiens doivent permettre de dégager un premier modèle. Comme le souligne Sanséau (2005, p. 48), afin de réaliser un travail d'analyse de fonds, les récits doivent être enregistrés et retranscrits, car « l'enregistrement est aussi le seul moyen d'avoir un texte sur lequel pourra s'exercer l'analyse critique » (Demouge et Olivier, 1999, p. 203). Par conséquent, l'ensemble des entretiens réalisés ont été enregistrés, parfois filmés et retranscris intégralement. Je prenais également des notes pendant les rencontres, et après chacune d'entre elles j'inscrivais mes premières impressions « à chaud ».

Ensuite se pose la question du type d'analyse choisi. Comme je le présente dans le tableau n° 22, elles peuvent être nombreuses dans le cas des récits de vie. Pour Filion et Akizawa (2012), les trois méthodes d'analyse les plus courantes sont la cartographie cognitive, les approches systémiques et les approches séquentielles. Sanséau (2005) en identifie huit principales alors que Demouge et Olivier (1999) ne citent que l'analyse comparative et textuelle.

Tableau n° 22 : Démarches d'analyses identifiées dans la littérature pour la méthode des récits de vie

Type d'analyse	Utilisation et objectifs dans le cadre de la méthode des récits de vie
Carte cognitive	« Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives éméchées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet en particulier. » (Cossette et Audet, 1994). Dans l'approche des récits de vie, il s'agit donc de représenter graphiquement le schéma mental des individus étudiés.
Approche systémique	Analyse du monde réel qui entoure l'acteur et de son monde subjectif pour comparer les deux. La méthode permet d'identifier des concepts et d'élaborer des modèles aidant à la compréhension des activités humaines. (Filion et Akizawa, 2012).
Analyse diachronique	***Identifier les événements marquants qui se sont succédés afin de présenter les relations entre eux.***
Analyse compréhensive	« Il s'agit de se former une représentation des rapports et des processus qui sont à l'origine des phénomènes dont parle le récit recueilli. » (Sanséau, 2005, p. 50)
Analyse thématique	***Consiste à identifier dans les récits de vie les passages touchants à différents thèmes et comparer ensuite les contenus d'un récit à un autre.*** ***Exemple : Sanséau (2005)***
Analyse comparative	Volonté d'élaborer un modèle de plus en plus précis en faisant émerger les récurrences. Exemple : Sanséau (2005)
Analyse structurale	« Développée par les linguistes et les sociologues, elle a pour postulat, selon Demazière et Dubar (1997), que le sens subjectif recherché dans le récit n'est que la structure de l'ordre catégoriel qui organise la production du récit et la dynamique de son inscription dans cet ordre. Le sujet structure le sens de son monde social et le chercheur doit pouvoir procéder à son interprétation méthodique. » (Sanséau, 2005, p. 50)
Analyse psychique	Le récit s'interprète comme un fantasme. Cette approche permet de comprendre le lien entre le psychique et le social. Pour Gaulejac (1995) l'analyse psychique du récit permet d'identifier en quoi l'individu est le produit de son histoire, dont il cherche à devenir le sujet. Référence principale : Gaulejac (1987, 1995)
Analyse des parcours biographique	***Identification de moments-clés dans le parcours des individus : par exemple des événements charnières, des « catastrophes », etc.***
Analyse lexicale	S'appuyer sur les mots, les expressions ou les groupes de mots pour identifier la façon dont le discours sur un sujet est construit.
Théorisation ancrée	L'objectif est de présenter une théorie innovante qui s'appuie sur le terrain et qui diffère des idées reçues. Exemples : Joyeau et *al*. (2010)

Sources : d'après Filion et Akizawa (2012); Sanséau (2005); Demouge et Olivier (1999); Pailot (1995, 2003)

J'ai présenté en italique et gras les différentes méthodes d'analyse que j'ai utilisées. L'analyse s'est faite en trois temps.

1. Après chaque collecte de donnée, j'ai réalisé une analyse diachronique et des parcours biographiques.

2. J'ai réalisé un premier codage textuel qui m'a permis de faire émerger de mes données des thématiques. La littérature sur le projet n'est pas identifiée à ce moment-là.

3. Une fois la littérature sur le projet identifiée, j'ai repris mon codage, mes analyses diachroniques et des parcours biographiques, pour les confronter à la littérature sur le projet ainsi que la modélisation du cas des BJM.

La première étape a été de réaliser une analyse diachronique et des parcours biographiques. À cette fin, j'ai regroupé les informations pour effectuer une reconstruction biographique (Filion et Akizawa, 2012) en m'appuyant sur les récits de vie et la documentation recueillie. En effet, afin d'obtenir un résultat le plus complet possible, je me suis appuyée sur plusieurs sources. L'entrepreneur peut avoir tendance à privilégier de façon plus ou moins consciente certains sujets et à en omettre d'autres. Aussi, pour l'ensemble des protagonistes, j'ai réalisé un travail documentaire afin de m'assurer du déroulé des événements et de l'exactitude des dates. Pour faciliter le repérage des dates et moments clés, j'ai importé dans NVivo11.4.3 les entretiens réalisés avec les cinq entrepreneurs. J'ai ainsi fait un premier codage descriptif.

D'une part, j'ai identifié les périodes temporelles pour chacun. J'ai structuré mon codage autour des dates clés se déroulant avant leur engagement dans le processus entrepreneurial (leur enfance et adolescence, leur vie familiale, leur parcours scolaire et leurs premières expériences professionnelles), après (conception et réalisation du projet entrepreneurial), et les moments forts (crises). J'ai aussi réalisé un codage descriptif lorsque les participants décrivaient leur organisation afin de bien comprendre leur activité. Cette démarche avait pour objectif d'éclairer certains aspects comme les personnes-clés ou les événements auxquels le narrateur fait référence et pour lesquels je ne suis pas familière. Cela m'a permis de construire une chronologie pour chacun. Pour

chaque période, j'ai tâché de faire ressortir les citations, les dates et les moments importants dans la trajectoire de ces entrepreneurs et pour le processus entrepreneurial. Ceci m'a permis d'identifier les événements marquants ou charnières, la façon dont ils se sont succédé et les relations entre eux. Il s'agissait à ce moment-là de dégager les premières logiques d'actions en fonction des représentations des entrepreneurs. Ces chronologies ont été validées par chacun des répondants afin de m'assurer de la bonne compréhension de l'enchainement des événements. De plus, pour deux des cinq entrepreneurs, un récit a été rédigé et soumis aux informants. En effet, une itération entre le chercheur et les participants dans l'analyse permet un apport important aussi bien au niveau de la qualité des données que de la profondeur de l'analyse (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006).

La seconde étape a été de réaliser une analyse thématique de chaque récit, afin de procéder à une étude approfondie. J'ai procédé alors à un nouveau codage systématique des récits de chaque entrepreneur. Il ne s'agissait pas d'appliquer un modèle, mais de faire émerger les résultats des données en identifiant des thèmes qui ressortaient. Il est rare de coder adéquatement dès la première fois. Aussi, la démarche demande de reprendre le codage à plusieurs reprises, ce que j'ai fait, notamment quand de nouveaux codes émergeaient lors du démarrage de l'analyse du récit d'un nouvel entrepreneur. Je reprenais alors mes analyses précédentes pour vérifier si des éléments renvoyaient à ce code ou non. À cette étape, le codage avait pour ambition de faire en sorte que les données soient « segmentées, groupées, regroupées et reliées dans le but de consolider la signification et l'explication[116] » (Grbich, 2007, p. 21). La démarche devait ainsi me permettre d'organiser et de grouper des « codes » similaires afin d'identifier des catégories comportant des catégories communes (Saldana, 2009). Par ailleurs, j'ai suivi le conseil de Saldana (2009) de réaliser des mémos analytiques pendant mes analyses. Je l'ai fait soit directement dans Nvivo, soit dans un cahier dédié. Ce document renvoie à un journal de bord de l'analyse et regroupe l'ensemble des éléments qui arrivent en tête

[116] Traduction du texte original : « segregated, grouped, regroupe and relinked in order to consolidante meaning and explanation » (Grbich, 2007, p.21).

du chercheur : « Les mémos sont des espaces de conversation entre vous-même et vos données » (Clarke 2005, p. 202, cité par Saldana, 2009, p. 32)[117].

Par exemple, pour l'analyse du projet sociétal en tant que sous-projet du projet de vie j'ai regroupé plusieurs codes. Je présente dans les tableaux n° 23 la façon dont ces éléments se sont déclinés.

Lors de la première phase, j'ai identifié les codes de niveau 1. Ensuite, j'ai affiné ce code en codant les différentes façons dont il se déclinait (code de niveau 2).

Lors de la troisième phase, j'ai confronté la littérature sur le projet et le modèle des BJM avec les analyses réalisées en phases 1 et 2. J'ai alors fait le lien entre plusieurs codes de niveau 2 et les concepts théoriques. Par exemple, pour la notion de projet sociétal individuel, il s'agit plus particulièrement de la valeur d'universalité, de l'engagement au niveau politique (soit dans le sens de s'engager auprès d'un parti ou d'un mouvement, soit de vouloir mener une action pour transformer la société), et enfin la conception de leur rôle professionnel en lien avec la volonté de contribuer à l'intérêt général et d'être au service du collectif.

Tableaux n° 23 : Codages ayant mené à l'émergence du projet sociétal.

	Code niveau 1	**Code niveau 2**	**Description code 2**
Codes	Engagement	Politique	Action liée à une volonté de transformation du modèle de société, engagement auprès d'un parti ou au sein d'un mouvement politique

[117] Traduction du texte original : « Memos are sites of conversation with ourselves about our data. » (Clarke 2005, p. 202, cité par Saldana, 2009, p.32).

Citations	« OK, on ne sait pas c'est quoi notre projet collectif, mais présentement si comme tout le monde s'en foutait. Bon, je dis ça et le printemps dernier on est sorti dans les rues et on a tapé avec des casseroles. (…) Bon, je me dis qu'à partir du moment où tu poses ce premier pas-là, bien, je peux espérer que cette génération-là, qui est sortie des écoles, à un moment donné va développer un sentiment d'appartenance à leur collectivité et va avoir envie de faire quelque chose. » (Damien) « Très conscient de mes origines paysannes, j'ai mis les bouchées doubles pour accéder à une certaine forme de culture, fût-elle anticonformiste. Mais tous mes efforts m'auraient enfermé dans un monde bien livresque si je n'avais été attiré par le mouvement souverainiste québécois, qui connaît son ascension au moment où j'entre à l'université. Je crois bien avoir été parmi les tout premiers militants du Mouvement Souveraineté-Association, mis sur pied par René Lévesque après son départ du Parti libéral. Tout naturellement, cet engagement s'inscrit pour moi dans la foulée du mouvement de contestation étudiante, dans lequel je me suis senti tout aussi à ma place. Désormais, je ne serai plus Alexandro, mais Alexandre, et c'est sous ce prénom que je serai connu comme éditeur. » (Alexandre) « Je suis rentré dans ce monde politique… j'ai accepté cette année d'être suppléant d'une candidate aux législatives… dans l'écologie. Je connais ce monde politique où je ne voulais pas vraiment mais, euh… voilà… On est venu me chercher, j'y suis rentré. Je sais pas si je vais continuer ou pas, mais ça m'intéresse d'être au cœur de ça… » (Gilles) « Non, j'ai jamais été encarté… J'adhère à des idées, j'adhère à un esprit… C'est beaucoup dire, cela étant, hein… Parce que ça en passait en fait beaucoup par les discussions avec nos potes et… en fait, par nos lectures respectives, quoi, tu vois… tu découvres à… à douze, treize ans, Proudhon, Bakounine… euh… Ouais, il y a quelque chose de totalement fascinant dans tout ça. (…) C'est pas une doctrine parce que… parce que justement, il y a pas de théorie définitive sur la question. C'est-à-dire que l'anarchisme part du principe… enfin la culture libertaire part du principe qu'elle se doit d'évoluer au fil du temps. En prenant en compte un contexte qui change, qui évolue au fil du temps. Don c se référer aujourd'hui aux écrits de Bakounine, ça veut pas dire grand chose. Il n'en demeure pas moins que ça te constitue un socle quand même… qui te permet justement de rentrer, je dirais, dans une philosophie. » (Patrick)

	Code niveau 1	**Code niveau 2**	**Description code 2**
Codes	Conception de son rôle professionnel	Contribuer à l'intérêt général, être au service du collectif	L'entrepreneur envisage son rôle professionnel comme un moyen de contribuer à l'intérêt général, d'être au service du collectif.
Citations	« C'est-à-dire que le monde politique supporte pas qu'on soit plus politique qu'eux… Une vision politique de prospective, une réflexion… du bien commun… Qu'est-ce que c'est, euh… Qu'est-ce que c'est l'espace public ? Qu'est-ce que c'est… le… voilà. Donc nous, on l'a payé cher, ça. Et on le paye encore. D'être à cet endroit-là. Mais je sais pas où... à quel endroit d'autre, on peut être. » (Gilles) « le travail d'éditeur, pour moi, c'était un travail qui continuait mon travail de…, mes études. C'était vraiment plus un engagement intellectuel qu'une entreprise à développer, quoi. » (Alexandre) « Mais c'est difficile de trouver des interlocuteurs avec lesquels on puisse se comprendre. Car je suis un gestionnaire. Mais, il y a quelque chose de très philosophie dans mes réflexions. C qui fait que si j'ai interlocuteur qui est trop pragmatique… Non, je n'ai pas une pensée qui est que sur l'efficacité. J'ai aussi une pensée qui est sur le sens…. » (Damien) « Justement tu commences à évoquer la question du lien social... Et puis t'as plusieurs aspects... Quels sont les valeurs et les chose que t'as envie de promouvoir derrière tout ça ? Qu'est ce que t'as envie de faire à travers ces espaces là ? » « C'est un peu humble parce que j'ai pas de prétention à la vente, j'ai vraiment une prétention éducative. Je sais que c'est les jeunes qui vont sur Internet, qui heu... S'intéressent à ça, qui lisent tel type de magasine... Donc voilà heu... Je suis vraiment là-dessus. » (Jérôme)		

	Code niveau 1	Code niveau 2	Description code 2
Codes	Valeurs	Universalité	Universalisme. Objectif : compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature. (Items associés : large d'esprit, justice sociale, égalité, un monde en paix, un monde de beauté, unité avec la nature, sagesse, protégeant l'environnement ainsi que [harmonie intérieure, une vie spirituelle]). Volonté de participer à un monde meilleur
Citations	« Et moi, je vivais de la rue, quoi, donc, euh… Je dormais dans des gares, je piquais pour bouffer, enfin, bon… Et tout d'un coup, euh… J'ai vite compris ça : qu'on n'était pas dans l'égalité. Tu vois, qu'on était, euh… voilà… qu'il fallait se démerder et que… que les gens pouvaient complètement passer à côté de ta réalité. Tu vois… Et… et au fur et à mesure… Je pense, ce qui… ce qui a expliqué mon engagement politique… Tu vois de chercher aussi… une issue… et… et… et elle est passée un petit peu par… tout ce mouvement de 68, par toutes ces utopies de… de communautés, de poser des choses, de refaire le monde… » (Gilles) « je monte une formule qui fait se rencontrer ces deux âges de la vie, là… parce que… parce qu'il me semblait qu'il y avait beaucoup de similitudes. Chez les ados,… le fait de chercher leurs places… Chez les personnes âgées, le fait de… de… de se sentir un peu inutile. Et je me disais : « Dans ce qu'ont les personnes âgées à transmettre aux ados, il y a certainement quelque chose de suffisamment gratifiant pour elles pour que, justement, tout d'un coup, elles retrouvent ce sentiment d'utilité sociale dont elles souffrent profondément. ». » (Patrick) « Et, bien, la réponse à ta question ce serait : je trouve qu'on manque de courage. Je trouve qu'on évite…, on est prompt à être critique, mais qu'on ose pas affirmer, incarner les idées qu'on porte. Au Québec, on est dans un pays qui est comme, pour l'instant, jusqu'à présent, pris dans une situation de contre-culture. On est un contre-courant dans un pays et je trouve qu'au niveau artistique, au niveau culturel, c'est la même chose aussi : on s'oppose aux institutions, mais on ne les détrône pas. C'est un peu ce qui serait l'aspiration de mes…, pour notre collectivité que j'aurais envie de nommer. Par l'audace qu'amène le courage, bien, tu vas finir par développer une conscience plus vaste de ce que tu défends. » (Damien)		

Source : Dallaire

Ayant expliqué ma méthodologie de collecte et d'analyse des données, je peux maintenant présenter les parcours des entrepreneurs étudiés ainsi que leurs PE.

6.1.2 Présentation des parcours des entrepreneurs et de leurs PE

L'objectif de cette section est de donner des éléments favorisant une meilleure compréhension des porteurs, en présentant leurs parcours professionnels, et des PE étudiés. Il importe de préciser que les noms des informants ainsi que celui des entreprises ont été changés.

Tableau n° 24 : Présentation des parcours professionnels et entrepreneuriaux des individus étudiés

	Parcours professionnel	Parcours entrepreneurial
Gilles *France*	Artiste, musicien, organisateur d'événements, jusqu'à environ 35 ans	Les deux n'ont eu qu'un seul PE : **Res Publica.** • Gilles crée l'organisation quand il a 35 ans (1992) • Patrick le rejoint 2-3 années plus tard, alors qu'il a 35 ans. • La structure juridique a alterné entre l'OBNL (1992 à 2008 puis après 2015) et SCOP (entre 2008 et 2015) • Les 2 fondateurs sont toujours investis dans la structure.
Patrick *France*	Animateur socio-culturel jusqu'à environ 35 ans	
Jérémy *France*	Snowboarder professionnel jusqu'à 33 ans	1 seul PE : **Lowbrow Galerie,** OBNL fondé en 2003. Il est toujours investi dans l'organisation.
Damien *Québec*	Technicien administratif pour de nombreuses organisations créatives et culturelles (principalement dans le théâtre)	• 1er PE dont il est à l'initiative à 26 ans : création du Festival des Pas Connus; • 2e : il commence à travailler sur le projet du **Théâtre des Curieux** vers 30 ans. Le théâtre est officiellement inauguré en 2011 (Damien a 36 ans) • Damien quitte le projet fin 2012 et est actuellement co-directeur général d'un festival multidisciplinaire.
Alexandre *Québec*	Plusieurs postes dans l'édition	Reprend 3 maisons d'édition (1 entreprise et 2 OBNL) et en créé 1 : • L'Éveil de 32 à 44 ans (12 ans) • Éditions Fage de 47 à 63 ans (16 ans) • RPM de 53 à 70 ans (13 ans) • Crée sa propre maison d'édition à 64 ans, elle est toujours en activité.

Source : Dallaire

J'observe que les entrepreneurs étudiés ont suivi deux types de parcours. Trois d'entre eux se sont concentrés autour d'un seul PE. Patrick rejoint rapidement Gilles qui a fondé Res Publica. La structure alterne en termes de statuts entre une association et une Scop. Jérémy a créé la Lowbrow Galerie sous forme associative. Ces entrepreneurs ont eu une autre activité avant de concevoir et développer ce projet. Mais, même s'ils ont réalisé des choses avant, il s'agit pour les trois du principal PE de leur parcours.

Deux entrepreneurs poursuivent des parcours plus complexes : aussi bien Damien qu'Alexandre s'investissent dans plusieurs organisations où ils alternent entre les statuts de salarié, d'intrapreneur ou d'entrepreneur. Damien est le co-fondateur avec les

directeurs de 6 compagnies de l'OBNL du Théâtre des Curieux. Mais auparavant, il s'investit dans de nombreuses organisations. Depuis 2012, il est le directeur général d'un autre OBNL qu'il n'a pas fondé. Enfin, Alexandre reprend une entreprise, l'Éveil. Puis, il est embauché et se retrouve intrapreneur de Fage et RPM, avant de créer sa propre entreprise, Alexandre Éditeur. Le tableau n° 25 synthétise les caractéristiques des organisations. Je précise que pour les organisations d'Alexandre, le chiffre d'affaire, le nombre de salariés et le nombre de projets par an ont été fournies par l'entrepreneur à titre indicatif. Aussi ils donnent une idée quant à la taille des organisations mais ne fournissent pas des données exactes.

Tableau n° 25 : Présentation des parcours professionnels et entrepreneuriaux des individus étudiés

	Res Publica	**Lowbrow Galerie**	**Théâtre des Curieux**
Fondé ou repris par	Gilles et Patrick	Jérémy	Damien
Date et lieu de création	1992 France	2003 France	2011 Québec
Type d'activité	Production audiovisuelle, de théâtre, organisation d'événements, gestion d'artistes (musiciens).	Centre d'art spécialisé dans le street art, le pop surréalisme et le Low Brow	Centre de création et de diffusion, fondé par 6 compagnies
Statut juridique	Res Publica a eu plusieurs statuts juridiques : OBNL de 1992 à 2008 SCOP de 2008 à 2015 (dépôt de bilan en 2015) OBNL créé en 2015 (toujours en activité)	OBNL En 2012 et en 2015, 2 autres OBNL indépendants sont créés pour gérer 2 des 3 espaces.	OBNL
Chiffre d'affaires	2008 : 92 000 euros / Résultat net d'exploitation : 1000 euros 2009 : 128 000 euros Résultat net d'exploitation : - 102 000 euros 2010 : 99 700 euros / Résultat net d'exploitation : - 160 000 euros 2011 : 71 900 euros Résultat net d'exploitation : - 244 500 euros	2010 : 206 000 euros 2011 : 405 000 euros 2012 : 662 000 euros 2013 : 241 000 euros, 2014 : 251 000 euros pour 2 espaces 2015 : 175 242 euros pour deux espaces (les CA sont pour les 3 espaces, il s'agit donc des CA cumulés, même si cela renvoie à 2 ou 3 OBNL différentes).	Juin 2009-juin 2010 : 489 000 $ Juin 2010-juin 2011: 481 400 $ Juin 2011-juin 2012: 705 000 $ Juin 2012-juin 2013: 805 600$

Employés	Il n'y a pas de salariés, mais uniquement des intermittents du spectacle.	2015 : 9 salariés pour les 3 espaces (3, 2, et 4)	Juin 2009-juin 2010 : 6 employés Juin 2010-juin 2011 : 7 employés Juin 2011-juin 2012 : 9 employés Juin 2012-juin 2013 : 10 employés

	L'Éveil	**Fage**	**RPM**	**Alexandre Éditeur**
Fondé ou repris par	Alexandre			
Date et lieu de création	Démarre ses activités en 1962	Créée en 1937 par une congrégation religieuse. Fait faillite et est racheté en 2010.	Créée par une université en 1963.	Créée par Alexandre en 2009/2009.
Type d'activité	De 1962 à 1967, la maison d'édition publie un journal. Elle arrête à cette date et commence à publier des livres spécialisés sur l'histoire du Québec. La ligne éditoriale s'ouvre avec l'arrivée d'Alexandre.	La congrégation religieuse avait créé l'organisation pour identifier les « bonnes » des « mauvaises » lectures. Alexandre est le premier directeur laïc. S'occupe de l'édition, la distribution et la diffusion puis uniquement de l'édition et la diffusion (externalisation de la distribution)	Maison d'édition spécialisée dans les manuels scolaires	Alexandre Editeur est une maison d'édition proposant des ouvrages variés (romans, essaies, analyses…) mais centré sur le Québec ou des écrivains issus de cette province.
Statut juridique	OBL	OBNL	OBNL	OBL
Chiffre d'affaires	1977 : environ 125 000 $ 1989 : environ 1 500 000 $	1991 : plus de 1 million de dollars Entre 1991 et 2008 : le CA monte jusqu'à environ 4 millions de dollars	Quand Alexandre reprend l'organisation en 1999, il y a des litiges avec l'ancien gestionnaire, qui refuse de rétrocéder les fonds. C'est d'abord Fage puis Alexandre Éditions qui sont responsables de la gestion. Vers 2010 : environ 750 000 $	En 2018 : pas tout à fait 500 000 $.
Employés	1977 : 0 1989 : 5/6 employés	1991 : 25 employés	1999 : 0 2010 : environ 12 personnes	2018 : 3 permanents en
Nombre de projets par an	1977 : environ 10 titres publiés. Vers 1989-2000 : environ 100 titres publié	Entre 1991 et 2008 : entre 30 et 60 publications par an (environ)	Vers 2010 : une trentaine de titres par an	En 2018 environ une cinquantaine de titres annuellement.

Source : Dallaire

Gilles et Patrick

Je présente ces deux entrepreneurs ensemble, car ils sont à l'origine du même PE : Res Publica.

Né en Algérie dans une famille juive, Gilles quitte sa terre natale brutalement alors qu'il n'a que 4 ans. Son père ne lui a jamais donné de véritable explication, mais il le soupçonne d'avoir été impliqué dans des activités et réseaux politiques. Cet activisme a obligé la famille à devoir brutalement fuir l'Algérie au moment de la guerre. Après un voyage au fond d'une cale de cargo, la famille atterrit dans un quartier populaire de Lyon (en France). Il s'agit d'un véritable choc pour Gilles : ses parents passent d'un statut de nantis à « rien du tout ». Au-delà de la découverte d'un nouveau pays et d'une culture qu'il ne connait pas, ils doivent faire face à la pauvreté. Ainé, d'une fratrie de quatre enfants, Gilles se trouve délaissé et il doit rapidement se débrouiller seul. Il continue à aller à l'école jusqu'à presque 16 ans, mais il décroche avant et apprend à gagner quelques sous en faisant des petits boulots tout en vivant dans la rue.

> « J'ai continué ma scolarité, je crois, jusqu'à quinze ans et demi à peu près, mais je vivais dans la rue. Donc j'avais tous mes potes qui rentraient chez eux… qui mangeaient bien, et tout, et… Et moi, je vivais de la rue, quoi, donc, euh… Je dormais dans des gares, je piquais pour bouffer, enfin, bon… Et tout d'un coup, euh… J'ai vite compris ça : qu'on n'était pas dans l'égalité. » (Gilles)

Même s'il n'est pas scolarisé, Gilles se nourrit de façon « boulimique » de culture, d'art : il découvre par lui-même la littérature, la musique… Il apprend tout seul à jouer de la guitare. Dès son adolescence, il a une activité intense dans le milieu underground, rock et punk à Lyon. Il voyage, monte plusieurs groupes, et se découvre un « talent d'organisateur ». À presque 20 ans, il reprend une salle de concert qui devient pour lui un « laboratoire », où il teste ses idées, ses envies, et où il peut jouer avec son propre groupe.

Cependant, le début des années 1980 est morose : il doit arrêter la gestion du lieu contre son grès, c'est le début des « années sida » et il a plusieurs amis malades. Il part une année à Paris, ce qui lui permet de prendre du recul. Néanmoins, il n'aboutit à « rien de concluant ». Quand il rentre à Lyon, il trouve un poste de chargé de mission pour un arrondissement. En parallèle, il continue à participer à de nombreux projets artistiques, et à s'occuper de son groupe. Cependant, il commence à ressentir « le manque d'avoir une structure à [lui] ». De plus, il a regroupé autour de lui plusieurs personnes avec qui il monte des projets, des événements. Aussi, à 35 ans, germe en lui l'idée de créer une organisation :

> « Naît dans ma tête (…) le manque d'avoir une structure à moi… d'un outil administratif. Ce qui m'avait gâché ma vie, dans mon travail d'artiste où je n'ai jamais pu compter sur le même outil… Et je me suis dit : "Voilà, Gilles, t'as l'opportunité, tu as fédéré des gens assez jeunes, qui ont cette envie…". » (Gilles)

Gilles et quatre techniciens du spectacle créent Res Publica en 1992, qui se définit alors comme un regroupement de compétences. Les premiers projets s'articulent autour de la volonté de faire le lien entre l'art et le monde de l'entreprise. En effet, Gilles voit autour de lui de nombreux artistes talentueux, mais vivant difficilement de leur art. De l'autre, il rencontre des entreprises qui ont besoin de réaliser des événements et de se démarquer. Aussi il les contacte pour leur proposer d'organiser pour eux quelque chose de différent. Ce projet démarre très bien : les entreprises se trouvent séduites par la proposition, et Gilles voit que Res Publica acquiert rapidement une réputation d'organisateur événementiel.

Si l'organisation émerge en collectif, Gilles en représente le leader et assez rapidement les quatre autres cofondateurs la quittent. De plus, lorsque Patrick arrive deux ans après sa création, le projet change beaucoup et c'est pourquoi ils se perçoivent comme les cofondateurs de Res Publica.

Patrick a trois ans de moins que Gilles. Il vit sa jeunesse ainsi que le début de son adolescence dans la banlieue parisienne, où il se trouve très jeune confronté au bouillonnement politique des années 1970. Dès ses 13 ans, il participe à l'organisation de manifestations étudiantes, découvre la culture libertaire.

> « Je n'ai jamais été encarté. J'adhère à des idées, j'adhère à un esprit… C'est beaucoup dire, cela étant, hein… Parce que ça passait en fait beaucoup par les discussions avec nos potes, par nos lectures respectives. Tu découvres à douze, treize ans, Proudhon, Bakounine, il y a quelque chose de totalement fascinant dans tout ça. (…) une philosophie, qui correspond très bien à l'adolescence, c'est-à-dire, se libérer de toute forme de tutelle. » (Patrick)

Mais en même temps qu'il s'éveille à la politique, il commence également à tomber dans la « *dope* ». Inquiets, ses parents décident de changer de vie : son père suit une formation pour devenir professeur en Algérie. Deux ans plus tard, la famille retourne en France et atterrit à Lyon. Ayant échoué son baccalauréat[118] en candidat libre, Patrick décide alors de s'orienter vers l'animation socioculturelle. Il travaille plusieurs années dans ce secteur, monte des projets pour favoriser les liens entre les personnes âgées et les adolescents et passe une formation pour devenir directeur de structure socioculturelle.

Au début des années 1990, il vit une période de questionnement professionnel. Et, alors qu'il se trouve au chômage, il croise Gilles par hasard. Ils se connaissent, car ils avaient joué ensemble dans un groupe, quelques années auparavant. Ils partagent la même passion pour le rock et la musique. Les autres membres de Res Publica partis, Gilles a besoin d'aide pour faire tourner la structure. Il propose alors à Patrick d'effectuer un stage au sein de l'association.

---

[118] Le baccalauréat en France est un diplôme national qui clôture la fin des études secondaires. Les étudiants le passent avant de pouvoir entrer à l'Université.

À cette période, Gilles a la volonté de créer des espaces alternatifs de travail pour les artistes lyonnais. Ils ont un premier projet, et ils trouvent un lieu qui vient de se libérer. Ils engagent des contacts avec des politiques ainsi que des conseillers à la mairie. Arrivent les élections municipales et le parti avec lequel ils avaient commencé à négocier est élu. Le projet paraît bien engagé. Mais quatre mois plus tard, Gilles et Patrick découvrent avec surprise l'appel à projets que la ville lance pour la gestion du lieu. Le projet dévoilé ne correspond pas à l'esprit de celui initié par Res Publica : la proposition représente pour Gilles une « usine à gaz », bien trop « institutionnelle » et loin de la volonté de démarche collective dans laquelle Res Publica s'inscrit. Ils déposent tout de même une soumission, mais ne remportent pas le mandat. C'est un coup dur, et Gilles ressent cette expérience comme une trahison politique.

Même si « leur » lieu leur a échappé, Patrick et Gilles ont envie de faire exister le projet qu'ils ont imaginé. Aussi, décident-ils de le transformer en festival. Trois mois plus tard, ils réalisent une première édition, sur trois jours, en mobilisant toutes les ressources à leur disposition.

> « Donc, j'ai dit : "Voilà : on va organiser un concept d'événement, un festival, qui va casser tous les codes." Où je veux faire émerger toute la réalité souterraine de la culture… (…) je veux ouvrir un espace et rencontrer des gens de conviction. On n'a pas un rond. Mais on joue le système D. On va taper à toutes les portes, tous les lieux, etc. "Et, vas-y, je te prends deux gamelles, un pupitre, un machin…". Et très vite, on réunit le plus grand parc de matériel de tout Lyon. (…). » (Gilles)

Le succès est tel que, non seulement le festival est reconduit l'année suivante, mais les trois jours se transforment en un mois de programmation. Gilles et Patrick l'organiseront pendant sept ans. En parallèle Res Publica devient le producteur de plusieurs groupes locaux à renommée nationale, et avec un discours engagé. L'organisation se positionne également comme organisateur d'événements en lien avec les valeurs qu'ils veulent promouvoir : ils s'occupent par exemple des journées de débats pour un OBNL qui lutte

contre le racisme, organisent une rencontre pour agir contre le chômage, une autre pour sensibiliser la population au sujet des mines antipersonnelles, un forum citoyen, etc.

Gilles, qui rêve toujours de son lieu de production culturelle, reste à l'affut pour trouver un espace. Une personne travaillant au sein de l'agglomération lui parle d'un site industriel d'environ 70 000 m2, qui allait être libéré et pour lequel la métropole allait faire une proposition pour l'acheter. Cependant, entre temps, il allait être disponible… Aussi, ils entrent dans les lieux d'abord illégalement, puis négocient une mise à disposition. Gilles et Patrick proposent d'occuper les locaux pendant un an, pour ne pas bloquer la vente, et d'y faire l'édition du festival de l'été 2001. Res Publica s'occupe de la mise en état pour permettre l'accueil du public et que des spectacles s'y produisent. Cela représente un gros investissement pour la petite association, mais encore une fois, ils se débrouillent. Par exemple, grâce à un partenariat avec une des entreprises pour laquelle ils travaillent, ils récupèrent une grande quantité de câbles électriques nécessaires pour la transformation du réseau. Des artistes s'installent et le festival se passe. Mais, des tensions commencent à naître. Gilles perçoit que tous les artistes qui investissent la friche n'ont pas la même vision qu'eux de son avenir. De plus, certains veulent rester au-delà de la convention négociée avec la ville. En outre, Gilles et Patrick ont l'impression que le projet se retrouve à nouveau au centre d'enjeux politiques qui les dépassent. Et, les choses n'aboutissent pas…

> « Et nous, on a payé les pots cassés. Et en même temps avec ce regret… encore une fois, de ne pas avoir créé l'outil nécessaire… pour le Bien public (…) encore une fois… un rendez-vous raté, avec l'histoire. Donc, c'est ce qui a signé la fin de l'aventure de friche et de lieu. » (Gilles)

Gilles décide alors de retourner à son travail d'artiste. Il rencontre une jeune comédienne avec qui il collabore, et qui initiera le développement de la production de pièces de théâtre au sein de Res Publica. En 2004, Gilles a envie de se lancer dans la réalisation

audiovisuelle. Patrick embarque dans le projet, et Res Publica devient producteur de films documentaires, d'animation.

Ainsi, l'organisation se développe aussi bien en fonction des projets de Patrick et Gilles que ceux d'artistes extérieurs qu'ils choisissent. Au cœur de leur travail artistique, on retrouve des préoccupations telles que l'insertion, l'immigration, la vieillesse, la transmission, le rôle de l'art et la culture au sein de la société.

En 2008, l'OBNL se transforme en coopérative ouvrière. Cependant, la structure connaît de grandes difficultés financières entre 2011 et 2012. Elle se trouve alors en liquidation judiciaire en mai 2013, mais une nouvelle association, Res Publica Compagnie est immédiatement créé, et qui reprend les activités de la coopérative.

Jérémy

Jérémy est issu d'une famille de scientifiques, ses parents ayant tous les deux réalisé des carrières de professeurs en mathématiques. Son père, juif égyptien, arrive en France à l'âge de 13 ans, suite à un exil forcé par la guerre.

Ainés d'une fratrie de quatre enfants, ses parents l'élèvent en lui laissant beaucoup d'autonomie, ce qui va fortement marquer sa manière d'être :

> « C'est une bonne manière d'être, je pense. Mais cela suppose beaucoup de confiance en soi et puis un bon niveau parce qu'on n'est pas dans un moule, on est vraiment libre. » (Jérémy)

Ses parents favorisent le sport et les arts, aussi il pratique dès son enfance une variété d'activités : il suit des cours d'escrime, de piano, de guitare, de saxo… Après avoir enchainé les différents sports, sa préférence va aux cours d'arts martiaux et au ski. Habitant à proximité des stations, il peut dévaler les pistes dès que quelques flocons tombent. Un ami l'initie également au surf des mers et il profite de toutes les vacances de printemps et d'été pour s'entrainer sur les différentes plages de l'océan Atlantique.

Aussi, très jeune, il sait qu'il veut faire carrière dans ce secteur et il décide à 17 ans, contre l'avis de son père d'arrêter l'école.

À 18 ans, il arrive à se faire réformer de l'armée, et profite d'être objecteur de conscience pour réaliser un service civil comme animateur dans un club de ski. L'expérience ne lui plait pas trop, mais elle lui permet de mettre de l'argent de côté. Et il décide à 21 ans, d'investir ce montant dans l'achat d'un appartement. Il devient ensuite pendant quelque temps, représentant en matériel de sports d'hiver, avant de réussir à vivre du snowboard à temps plein. En effet, il décroche un premier commanditaire qui lui assure un revenu annuel. Il peut alors pleinement en profiter : il voyage énormément soit pour faire du surf des mers dans les plus beaux « *spots* » de la planète, ou pratiquer le snowboard. Il part 9 à 10 mois par an et réalise plusieurs tours du monde pendant sa vingtaine… Cependant il considère que cette expérience lui apprend aussi des réflexes entrepreneuriaux :

> « On ne se rend pas compte quand on vit sa passion, quels sont les déclics que l'on acquière en termes de gestion de sa vie, en fait. Mais quand tu es sponsorisé, chaque année, tu dois renégocier un contrat. Donc, tu dois faire un compte-rendu sur ce que tu as fait, tu dois présenter une sorte d'état des comptes. Tu as un budget qui t'est alloué pour l'année d'après. Tu dois l'optimiser, ce budget. » (Jérémy)

Pendant cette période il apprend également le japonais, le Balinais, fait de la photo pour alimenter son blogue et les différents supports de communication. Lorsqu'il parle de son expérience, il considère qu'il se démarquait par sa capacité à imaginer et organiser des voyages qu'il propose aux commanditaires.

> « J'avais une valeur ajoutée qui était dans la découverte. Pas dans la performance, mais dans la création du voyage. Où est-ce qu'on va faire un *trip* ? On va au Liban, au Kazakstan, on va au Spitzberg, on va… Plus le côté aventurier, que le côté technicien, athlétique, de faire telle ou telle figure. » (Jérémy)

À 24 ans, il participe également à la création d'un magazine de sports de glisse, initié par un gros groupe de presse local. Il en devient le rédacteur en chef « officieux » (il en a les responsabilités, mais pas le titre). En parallèle, il continue à économiser, et petit à petit il entre dans une logique « d'entrepreneur-immobilier » tout en apprenant à faire des travaux par lui-même pour rénover les appartements et optimiser ses investissements.

Jérémy se lance dans l'aventure de la Lowbrow Galerie à la fin de sa vie professionnelle de snowboardeur. Il a passé la trentaine et il voit bien que sa carrière de sportif tire à sa fin… Depuis ses débuts, il a rencontré et est devenu ami avec de nombreux artistes souvent issus d'une culture *street art,* et qui pratiquent les sports de glisse. Il leur reconnaît un grand talent, mais il constate qu'ils se trouvent souvent exposés dans des *shop* de matériel ou de vêtements sportifs, qui ne valorisent pas leurs œuvres. De là lui vient l'idée de créer un espace dédié et qui mettrait en avant leur travail dans des conditions adéquates.

S'il a un intérêt pour l'art et la culture, sa connaissance du secteur d'un point de vue professionnel est relativement faible. Aussi, il s'associe avec deux étudiants aux Beaux-Arts qui ont déjà monté un OBNL visant à soutenir les artistes et promouvoir les arts visuels. Ensemble, ils conçoivent le projet de monter un premier centre d'art, qui voit le jour en 2003. Mais rapidement ses deux associés arrêtent l'aventure et Jérémy dirige seul l'organisation. Afin de minimiser les risques, il décide d'acheter à titre personnel un local qu'il pourrait transformer en appartement si jamais l'aventure ne marche pas. Il arrive à convaincre ses anciens commanditaires d'investir dans son nouveau projet. Et, il se donne un an pour tester le concept. Le succès du côté du public est immédiatement au rendez-vous. Jérémy voit rapidement affluer lors des vernissages toute une jeunesse passionnée de glisse et de street art. Et, elle est nombreuse dans cette ville aux pieds des montagnes.

Les possibilités d'expansion ne se font pas tarder. Dès 2005, des amis qui créent un *Concept Shop* dans une station de ski lui proposent d'exposer la programmation de la Lowbrow Galerie au sein d'une salle dédiée dans leur boutique. En 2007, suite à sa rencontre et collaboration avec un étudiant en gestion culturelle, un 2e centre est créé dans une ville balnéaire de l'Atlantique aimée des surfeurs. Enfin en 2009, Jérémy décide qu'il est temps d'ouvrir une Lowbrow Galerie dans une grande ville et choisit de l'implanter dans la seconde plus grosse ville de France. En 2011, Jérémy arrive à créer une exposition avec les douze meilleurs artistes internationaux du Lowbrow et du pop surréalisme. L'exposition a un bel impact médiatique. L'organisation gère alors un budget allant jusqu'à 660 000 euros et embauche neuf salariés répartis sur les trois espaces.

Cependant Jérémy a toujours du mal à se salarier : il a longtemps été bénévole et s'il réussit à se dégager des salaires c'est grâce aux aides à l'emploi du gouvernement, et encore, de façon temporaire. Heureusement, les revenus issus de ses investissements immobiliers lui permettent de ne pas être dépendant de la structure.

De plus, en 2012, Jérémy doit faire face à de nombreuses difficultés pour pérenniser le développement des trois lieux. S'il arrive toujours à mobiliser des commanditaires privés, il a du mal à convaincre les pouvoirs publics d'investir dans ses projets. Il est alors décidé de rendre chaque espace autonome : des OBNL spécifiques sont créés pour les seconds et troisièmes espaces, respectivement en 2012 et 2015. Ainsi, chaque lieu présente la même identité visuelle et programmation (dont Jérémy se trouve le responsable), mais est autonome financièrement. Environ une dizaine de projets sont créées chaque année et pour chaque espace. En 2015, le centre d'art le plus ancien fonctionnait avec 125 000 euros de budget et quatre salariés.

Par ailleurs, petit à petit, Jérémy se fait connaître en tant qu'expert sur le domaine du street art, du Lowbrow et du pop surréalisme : il écrit notamment en 2013 un livre sur l'histoire du street art, réédité deux fois et traduit en anglais. Il réalise également en

2014 une exposition dans une grande fondation parisienne sur ce courant artistique, et qui accueille plus de 100 000 spectateurs. En 2015, il arrive à convaincre sa ville natale d'accueillir un grand festival de street art réunissant les plus grandes pointures internationales.

Damien

Ainé avec son frère jumeau d'une famille de quatre enfants, Damien grandit dans une petite bourgade proche de la ville de Québec. Il éprouve une grande admiration pour sa mère qui, lors de son divorce, décide de changer radicalement de vie. En effet, alors qu'elle était mère au foyer, elle choisit de retourner sur les bancs d'école tout en assurant la prise en charge de ses enfants. Il s'agit cependant d'un grand bouleversement de vie pour Damien et son frère jumeau : le foyer ayant des revenus modestes, ils se retrouvent à aider leur mère pour prendre en charge les plus jeunes.

Malgré un grand intérêt pour la philosophie et les sciences humaines, Damien décide de s'orienter au Cégep vers un diplôme en Technique administrative. Son diplôme en poche, il quitte la région de Québec pour réaliser un baccalauréat à HEC Montréal. Il ne se sent cependant pas à l'aise dans cette institution et les seuls cours qui le passionnent sont ceux qui abordent des problématiques plus globales et présentent des approches alternatives de gestion. Il étudie à temps plein, mais il commence en parallèle à travailler en tant que technicien administratif dans des agences de design et de communication.

C'est à cette période qu'il dit « tomber » par hasard dans le théâtre. Pratiquant les arts martiaux, sa colocataire lui propose de prendre le rôle d'un assassin dans la troupe dans laquelle elle joue. Pensant qu'il s'agit d'une belle occasion de vaincre sa timidité, il se lance et cette découverte lui plait. Il continuera à faire partie de la troupe, tout en commençant à fréquenter de façon assidue les théâtres, aussi sous l'impulsion de sa petite amie de l'époque, comédienne.

À 25 ans, Damien vit une période difficile. Il se retrouve au chômage, alors qu'il avait vécu jusque-là des périodes d'activité intense. Ces quatre à cinq mois de désœuvrement représentent pour lui une grande période d'incertitude. Il ne sait qu'une seule chose : il veut retrouver du travail à tout prix. Il finit par trouver dans un festival de cinéma et une compagnie de théâtre.

Lors de cette immersion dans le secteur culturel et plus particulièrement théâtral, il se rend compte de la rareté de ses compétences en gestion, compatibilité ou en recherche de financements. Les créateurs de compagnie de théâtre ne sont souvent pas formés dans ces domaines ou n'y prêtent pas un grand intérêt… Raison pour laquelle, il va être sollicité pour multiplier les contrats au sein de structures culturelles.

Son investissement dans le secteur artistique lui fait prendre conscience des difficultés avec lesquelles se battent les jeunes comédiens, écrivains et metteurs en scène pour percer. Ce qui le pousse à fonder avec deux amies, en 2002, le Festival des Pas Connus afin de donner de la visibilité et faire connaître cette relève. Il observe également la difficulté pour les petites compagnies, de communiquer et faire parler d'elles, alors qu'elles présentent leurs spectacles dans des théâtres peu connus et qui changent régulièrement. Naît alors l'idée d'un abonnement regroupant l'offre théâtrale de plusieurs lieux. Il suffit d'acheter une carte à prix modique pour bénéficier de réductions pour certains spectacles dans les salles participantes. Une brochure proposant l'offre annuelle de spectacles est envoyée à tous les adhérents. Damien, qui jusque-là se positionnait davantage comme un second, prend véritablement le projet en charge : il sent qu'il doit en assurer le leadership.

> « Il y a eu un moment où je me suis mis à voir plus loin que les autres sur ce que le projet pouvait devenir et où j'ai souhaité le ramasser et commencer à l'orchestrer. Et à ce moment-là, je dirais que c'est pas mal ça le point charnière. » (Damien)

À ses yeux, ce projet lui a permis de fédérer les créateurs de la relève et contribuer à créer une communauté. Il explique développer à partir de ce moment un fort

engagement auprès de la relève théâtrale québécoise et qui commence à lui donner une certaine notoriété. Raison pour laquelle, il est approché en 2005 par des comédiens qui lui proposent de créer un théâtre dédié à la nouvelle génération. Ils ont un premier lieu en tête et sept compagnies se regroupent (dont plusieurs gérées par Damien) pour construire le projet. Cependant, la salle appartient à une institution publique et les négociations visant à permettre l'occupation de l'espace prennent du temps. Et soudainement, en 2007, le projet est avorté.

Damien explique qu'à ce moment-là, il « *capote* ». Il pense ne plus rien avoir à perdre. Cherchant à faire prendre conscience aux pouvoirs publics des difficultés de ces compagnies, il envoie un faux communiqué de presse annonçant une grève des employés d'une des institutions responsable du financement des artistes. Cette initiative, qui fait du bruit, le fait passer sur le devant de la scène. Il est alors identifié comme un interlocuteur privilégié sur les questions de l'intégration des jeunes artistes en théâtre. Grâce à cette visibilité soudaine, il arrive à rencontrer les bons interlocuteurs d'un point de vue politique. De plus, il fait la connaissance du directeur du Théâtre des trois Lunes. Cette organisation investit justement un lieu de création trop grand pour ses besoins, et le directeur propose à Damien d'accueillir leur projet.

Après hésitation, les compagnies partenaires considèrent que l'alliance semble favorable. Les travaux pour aménager le lieu sont importants, mais le potentiel des locaux est élevé. De plus, le directeur de ce théâtre possède un intérêt pour les enjeux de la relève et des connexions politiques qui peuvent s'avérer très utiles. Finalement, six compagnies embarquent, et un OBNL est créé dont Damien se trouve le directeur général. Progressivement, l'OBNL embauche les salariés des différentes compagnies. Chacune des structures reste cependant indépendante financièrement. L'idée est de construire un lieu collectif de soutien pour le milieu, et permettre aux compagnies d'accéder à des ressources inaccessibles si elles restaient seules. Le Théâtre des trois Lunes se positionne comme un partenaire, mais sans influence sur la direction artistique. De plus, bénéficiant d'une plus grande crédibilité auprès des pouvoirs publics, ils

conviennent que c'est lui qui jouerait le rôle de porteur financier auprès des pouvoirs publics. La transformation des locaux représente en effet plusieurs millions de dollars…

Les fondateurs, impatients, décident d'occuper les lieux dès 2008 et avant que l'aménagement soit réalisé. Mais, les premiers financements qui ont été acceptés tardent à venir, et les tâches à réaliser pour faire connaître le lieu, trouver des financements complémentaires, gérer les activités se trouvent épuisantes. En 2010, Damien tombe en épuisement professionnel. Il ne s'arrête cependant qu'un mois et demi. À son retour, des fonds arrivent et une adjointe est embauchée.

Finalement, une grande fête est organisée pour l'ouverture officielle du Théâtre des Curieux en 2011. Le répit reste cependant de courte durée, car des tensions montent avec l'équipe du Théâtre des trois Lunes. Damien hésite, mais il comprend que pour que le conflit se résolve, il doit partir. Il vient justement de recevoir une offre lui proposant de devenir directeur général adjoint d'un festival multidisciplinaire d'envergure internationale. Malgré le beau défi que ce nouvel emploi représente, il vit son départ douloureusement : lorsqu'il montait le projet du Théâtre des Curieux, il s'y voyait pour les vingt prochaines années. Petit à petit il fait cependant son deuil, et en 2013, suite au départ de la fondatrice, il prend la co-direction générale et la direction administrative.

Alexandre

Alexandre naît au sein d'une famille de cinq enfants, survivant grâce à l'agriculture, dans un petit village d'Italie. Il n'a que 4 ans, quand ses parents décident de trouver un meilleur avenir au Québec. Malgré son jeune âge, il explique qu'il quitte avec déchirement le pays de son enfance. Avec sa famille, il débarque dans les années 1950 à Montréal où il doit apprendre une nouvelle culture. Toujours premier de la classe, il obtient des bourses, qui lui permettent de réaliser des études malgré les moyens modestes de sa famille. Au secondaire, il découvre la littérature et devient alors un lecteur boulimique. Arrivé à l'Université, il s'oriente dans un premier temps en

architecture, mais il abandonne en cours d'année et décide de s'orienter vers les sciences politiques.

Il se retrouve donc avec un moment de latence avant de pouvoir commencer son année scolaire. Il en profite pour faire un voyage en France où il se retrouve à participer aux événements de mai 1968, à Paris. À son retour, il cherche un job pour les vacances d'été. Il voit alors par hasard une annonce dans le Devoir pour un emploi dans une maison d'édition.

C'est son premier travail dans ce secteur, et il apprend le métier en commençant par le ba-BA : corriger et réviser les manuscrits. En 1970, il arrête sa maîtrise en sciences politiques pour travailler à temps plein : un de ses collègues l'a fait embaucher avec lui dans une maison d'édition spécialisée dans les manuels scolaires. Il y assume la codirection du service éditorial. Contrairement à une maison d'édition traditionnelle, les manuels scolaires demandent à ce que l'éditeur prenne l'initiative du projet de livre. Ce qui donne l'occasion à Alexandre de promouvoir plusieurs projets intéressants avec des auteurs qu'il trouve brillants. Il commence ainsi à tisser son réseau. Cependant, au bout de quelques années, l'atmosphère de l'entreprise lui pèse. Il ne se trouve pas en accord avec les valeurs de ses entrepreneurs. Il cherche à partir et démissionnera trois fois avant de prendre définitivement congé de l'entreprise en 1976, et devenir professeur de sciences politiques au Cégep.

Il n'exerce sa fonction que depuis quelques mois, quand François Giva — avec qui il avait précédemment travaillé et qui vient d'être élu député — lui propose de reprendre la direction de la maison qu'il a contribué à créer : Les Éditions de l'Éveil. Ses fondateurs lui ont donné pour mission de promouvoir l'histoire du Québec. Leur conviction : pour décider de leur avenir en toute liberté, les Québécois doivent connaître leur passé. Cependant, si cette organisation bénéficie d'une grande réputation, son assise organisationnelle reste encore fragile. Aussi, Alexandre cumule dans un premier temps son poste de directeur et d'enseignant, car il n'a qu'une voiture à disposition et le

défraiement de ses dépenses. Il voit bien que sa nomination surprend un peu : à 32 ans, il n'est pas connu et il sait qu'on se demande si François Giva l'a placé là pour faire ses volontés. Mais, de son côté, Alexandre se sent très à l'aise au sein de cette structure.

> « Il s'agissait pour moi du modèle idéal. C'était à la fois le défi de faire des livres intéressants, de bien les vendre et de valoriser le travail des auteurs. L'objectif n'était pas la rentabilité à tout prix, le profit n'était pas un objectif en soi. C'était un outil parmi d'autres pour arriver à faire ce qu'on aimait faire. J'étais encore jeune… » (Alexandre)

À la fin des années 1970, le député accède à de plus hautes fonctions d'État et cède alors ses parts à une collaboratrice et à Alexandre, qui devient le principal actionnaire. Ce dernier décide alors d'élargir la ligne éditoriale à d'autres domaines que l'histoire, comme les sciences humaines, ou même certains ouvrages littéraires, mais tout en cherchant à conserver l'esprit des débuts. Petit à petit, la réputation de la maison d'édition s'agrandit et attire de nouveaux auteurs talentueux.

Dans les années 1980, l'équipe s'élargit et se consolide avec des profils plus accès sur la distribution. Alexandre monte aussi un comité éditorial, composé d'auteurs reconnus qui deviennent également actionnaires. En 1987, afin de donner une envergure plus internationale, Alexandre vend une partie du capital à un grand groupe de distribution français. Même si Alexandre reste actionnaire majoritaire, l'ensemble de ces décisions ne se trouve pas sans conséquence sur la gestion, et Alexandre ne se sent pas à l'aise avec ces évolutions. De plus, des tensions en interne avec certains membres de l'équipe le font réfléchir. Finalement, il décide de quitter l'entreprise et vend ses parts.

Alors qu'Alexandre se trouve au chômage depuis quelques mois, il est sollicité pour devenir directeur éditorial de plusieurs collections dans un groupe de taille importante. Cette aventure durera moins de 2 ans, car il se rend compte qu'il n'a pas beaucoup d'intérêt pour le type de publications dont il est responsable, mais elle s'avérera

instructive. Elle lui montre l'importance de l'aspect financier quand on gère une maison d'édition.

Il accepte alors de devenir directeur des Éditions Fage (de 1991 à 2008) et du RPM (de 1998 à 2015). Ces deux organisations ont été créées pour la première par une congrégation religieuse, et pour la seconde, par une université. Dans les deux cas, Alexandre arrive à un moment où elles connaissent des difficultés et il les reconstruira entièrement. En 2009, alors qu'il a 64 ans, il fonde pour la première fois sa propre entreprise.

Ayant présenté la méthodologie et les parcours des entrepreneurs étudiés, je peux maintenant procéder à l'analyse des récits de vie.

6.2 Le projet de vie au cœur du PE

Le premier point qui ressort fortement de l'analyse de la relation porteur/projet est l'importance du projet de vie dans la conception et la réalisation du PE. Aussi, je vais dans un premier temps chercher à caractériser les entrepreneurs étudiés (6.2.1), puis analyser la façon dont le projet artistique ainsi que sociétal, en tant que sous-projets du projet de vie, contribuent à concevoir le PE (6.2.2) et enfin l'impact de cette relation dans la dialogique porteur/projet (6.2.3).

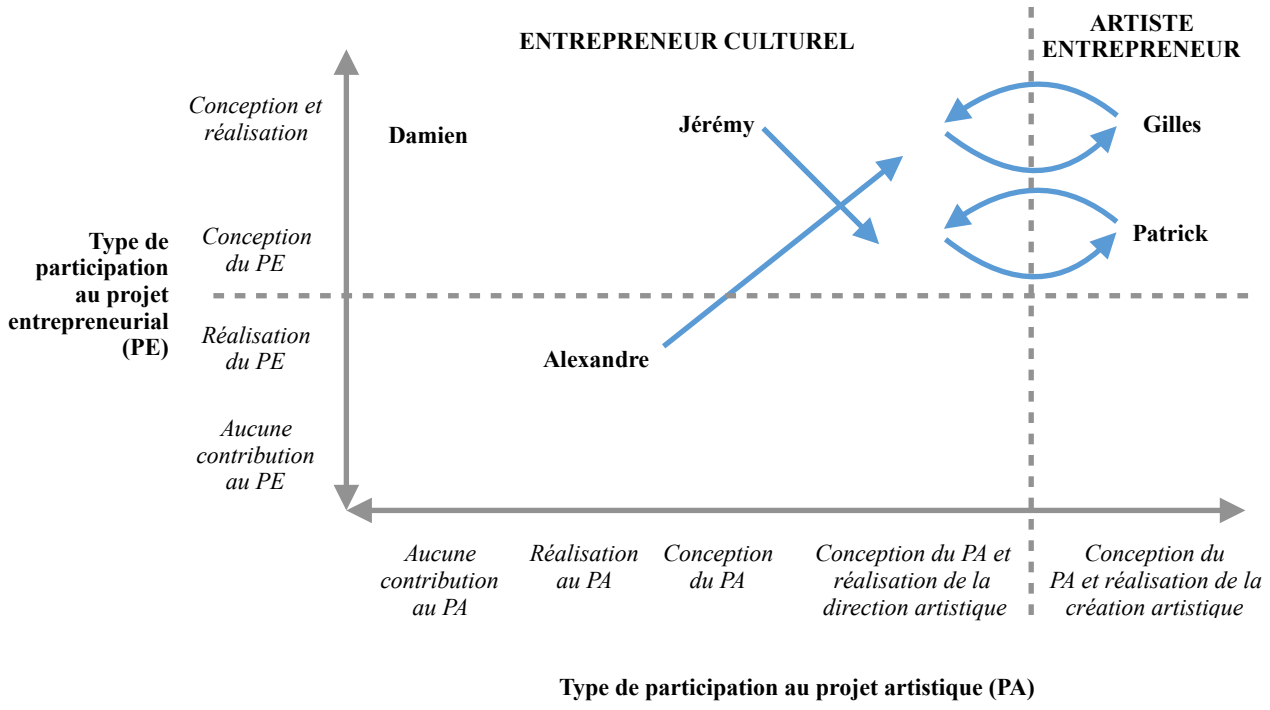
6.2.1 Cadrages sur l'entrepreneur dans le secteur culturel

Afin de caractériser les entrepreneurs étudiés, j'ai analysé l'évolution de leurs parcours en fonction de leur implication dans le PE et le projet artistique. À cette fin, j'ai repris la figure n° 21, où je représente l'analyse des postures des cofondateurs des BJM. Cependant, j'observe grâce à l'analyse des récits de vie l'apparition d'une nouvelle configuration : Damien n'est pas impliqué dans le projet artistique, que ce soit dans sa conception ou dans sa réalisation. Il laisse les directeurs artistiques et les artistes avec qui il travaille s'en occuper.

Ce schéma me permet de différencier les entrepreneurs culturels des artistes-entrepreneurs. Les artistes-entrepreneurs et les entrepreneurs culturels interviennent sur la conception ou la conception et la réalisation du PE. Cependant, les premiers conçoivent le projet artistique et s'occupent de la création de l'œuvre. Alors que les seconds peuvent avoir différentes implications : designer et réaliser la direction artistique, concevoir le projet artistique, s'occuper de sa réalisation ou tout simplement ne pas intervenir à ce niveau. Mais ils ne participent pas à la production des œuvres. La figure n° 27 montre ainsi que seuls Gilles et Patrick ont une activité d'artiste-entrepreneur.

Il faut noter que ce rôle peut ne pas être statique et évoluer au cours de la trajectoire professionnelle des entrepreneurs. Par exemple, Gilles et Patrick oscillent entre une posture d'artiste-entrepreneur et d'entrepreneur culturel, chacune de celles-ci semblant parfois complexe à identifier. Jérémy reste tout le long de son parcours un entrepreneur culturel, mais cette implication évolue dans sa nature. Quand il monte la Lowbrow Galerie, il a très peu de connaissances du domaine artistique. Aussi, il travaille avec deux personnes des beaux-arts. Mais, rapidement il s'émancipe. De plus, au démarrage, il se trouve très investi sur tous les aspects du PE. Mais au fur et à mesure de son évolution, il affirme sa position de directeur artistique. Aussi, il concentre son travail sur le choix des artistes afin de décider de la programmation, et il intervient principalement sur la conception du projet, mais moins sur sa réalisation. Il délègue ainsi la gestion de chacun des espaces à un directeur général.

Figure n° 28 : Évolution du positionnement des entrepreneurs en fonction de leur type de participation au projet artistique et entrepreneurial



Source : Dallaire

Par ailleurs je constate que ces porteurs, même lorsqu'ils développent le PE au sein d'une association ou d'un OBNL, restent responsables de la conception du projet.

Ce premier paragraphe me permet de mettre en lumière les différentes postures des artistes-entrepreneurs et des entrepreneurs culturels. Je peux maintenant m'intéresser à la façon dont chacun d'entre eux transforme son projet de vie en PE.

6.2.2 L'intentionnalité : transformer le projet de vie en PE

Comme pour l'étude de cas des BJM, ces entrepreneurs n'émettent pas la volonté de créer une organisation en amont. Seul Jérémy évoque le fait d'avoir pensé à créer son activité depuis longtemps. C'est quelque chose qu'il a en tête depuis plusieurs années et

c'est pour cela qu'il écoute ses amis entrepreneurs attentivement quand ils lui parlent de leurs enjeux.

Pour les autres, le but de créer une nouvelle organisation n'est pas clairement défini comme la finalité de leur action. Cette idée ne semble jamais avoir effleuré Patrick et Alexandre auparavant. Je me demande s'ils seraient devenus entrepreneurs si les circonstances ne les y avaient pas poussés. Alexandre se positionne d'ailleurs un peu différemment puisqu'il a réalisé essentiellement du repreneuriat et qu'il n'a créé qu'une seule organisation, à la fin de sa vie.

Aussi, l'intentionnalité qui guide leur action est de traduire leurs projets de vie (et ses sous-projets) en PE. Comme mentionné dans la littérature, le projet de vie chapeaute les sous-projets, mais il ne se résume pas à ceux-ci. Aussi, dans le tableau n° 26, je présente pour chaque entrepreneur son projet de vie et je précise comment se traduit chacun de ses sous-projets.

Tableau n° 26 : synthèse des projets de vie et des ses sous-projets pour chaque entrepreneur

	Projet de vie	**Sous-projets du projet de vie**		
		Projet artistique	**Projet sociétal**	**Projet économique**
Damien	S'occuper de sa « famille » artistique, soutenir les gens qu'il aime. Favoriser l'émergence d'une parole citoyenne.	Soutenir la relève, permettre à des artistique émergeants de vivre de leur art.	Participer à la construction d'un projet collectif de société, faire réfléchir au système actuel et contribuer à sa transformation.	Vivre décemment pour pouvoir continuer à réaliser son projet de vie et ses sous-projets.
Alexandre	Être libre de promouvoir les oeuvres qu'il aime, qu'il considère important qu'elles existent.	Participer à la construction de l'identité de la société québécoise.		*Je n'ai pas d'informations sur son projet économique; il n'exprime pas d'éléments à ce sujet dans son récit de vie.*

	Projet de vie	Sous-projets du projet de vie		
		Projet artistique	**Projet sociétal**	**Projet économique**
Gilles	Transmettre, faire le lien entre les générations, les univers différents, créer des « espaces de paroles ». Vivre intensément.	S'exprimer; « Faire émerger » une « réalité souterraine » : permettre à des artistes non visibles d'avoir une plateforme de diffusion.	Contribuer à une société plus égalitaire, plus juste; soutenir les plus démunis ou les groupes minoritaires.	*Je n'ai pas d'informations sur son projet économique; il n'exprime pas d'éléments à ce sujet dans son récit de vie.*
Patrick	Vivre de sa passion pour l'art et la culture, présenter librement et sans contraintes sa vision artistique et sociétale.	S'exprimer; Questionner la place de l'art et la culture dans la société.	Remettre en question les modèles de la société actuelle, faire entendre des voix divergentes.	Doit lui permettre de vivre tout en faisant ce qu'il aime.
Jérémy	Assouvir sa passion et la transmettre, se faire plaisir.	Rendre l'art plus accessible en diffusant un type d'art qui peut toucher un plus large public.	*Je n'ai pas d'informations sur son projet sociétal; il n'exprime pas d'éléments à ce sujet dans son récit de vie.*	Devenir indépendant financièrement à titre personnel afin de vivre de ses passions sans contraintes.

Source : Dallaire

Je vais développer plus amplement comment se traduit chaque sous-projet et la façon dont il interagit avec le PE dans les sections suivantes.

Contribution du projet artistique individuel au projet artistique du PE

Encore une fois, le projet artistique prend une place très importante au sein des projets de vie de ces entrepreneurs et par conséquent, il joue un rôle fondamental dans leurs PE.

Analyse du projet artistique en tant que sous-projet du projet de vie

Le projet artistique se traduit notamment par une passion pour les activités culturelles, dans lesquelles ces entrepreneurs s'investissent grandement. En effet, ils ont une passion pour l'art et la culture à titre personnel, avant de transformer ce passe-temps en activité professionnelle et entrepreneuriale. Ils sont férus de culture. Pour certain, je retrouve des traces de cette passion dans leur milieu familial, où ils baignent dans l'art depuis leur

plus jeune âge. Jérémy apprend le piano, la guitare et le saxo dès son enfance, Patrick grandit dans un milieu très ouvert sur l'art et la culture. Mais, pour Damien, Gilles et Alexandre, ils découvrent l'art à travers leurs rencontres amicales ou leur parcours scolaire. Aussi, j'observe que la passion pour le secteur culturel se retrouve aussi bien pour les entrepreneurs ayant une activité artistique, que les autres.

Cette passion se traduit par une très grande consommation de produits culturels, et de façon très hétéroclite. Gilles, Patrick, Damien et Alexandre sont des dévoreurs de culture. Ils lisent énormément dès leur adolescence et dans des styles très variés (romans, essais politiques, philosophiques, sociologie…). Gilles et Patrick écument tous les concerts, quand Damien découvre le théâtre, il le fréquente assidûment. Aussi, je retrouve les éléments identifiés dans la littérature, concernant le fait que les entrepreneurs dans le secteur culturel ont un lien étroit avec la pratique qu'ils promeuvent. Cependant ils semblent également très impliqués dans d'autres disciplines, non directement liées à leur activité. Aussi, ils font figure de consommateur omnivore (Bourgeon-Renault, 2010) c'est-à-dire, qu'ils consomment des produits liés aussi bien à l'art « populaire », que « savant » et dans des disciplines très variées.

Je constate également une forme de recherche hédonique : l'envie de se réaliser (pour Patrick, au travers de la pratique artistique), de se faire plaisir (pour Jérémy) ou de profiter à fond de la vie (pour Gilles). Ils recherchent un certain mode de vie : ils ont besoin d'intensité et ils sont en quête de sources de stimulation et de défis. Ils ont des rythmes de vie très denses, où ils multiplient les activités. C'est quelque chose qu'ils semblent entretenir et dont ils semblent avoir besoin. Par exemple, pour Jérémy la passion elle-même représente un moteur dans sa vie : il était passionné par le sport, puis il se passionne pour les artistes qu'il expose. Jérémy a organisé sa vie autour de ce pilier central, et malgré les efforts qu'il a faits pour préserver sa vie familiale, il considère que cela fait partie des raisons de l'échec de son mariage. Aussi, ces entrepreneurs semblent vouloir une vie palpitante, intense, dans laquelle ils peuvent se réaliser au travers de leur amour pour l'art et la culture.

Tableau n° 27 : Citations sur la passion et le besoin d'intensité

Damien	« Oui, oui, mais elle m'insuffle sa passion, c'est certain. C'est certain. On est abonné au TNM à ce moment-là, on fréquente le théâtre ensemble. C'est par elle que je développe une certaine culture théâtrale, mais je ne me considère pas comme un homme de théâtre. Je pourrais faire n'importe quoi, tout me passionne. Mais je suis là. » « En fait je trouve mon énergie dans ce dynamisme-là. Quelque part, cela a aussi été très insidieux comment tout cela m'a transformé. Je ne suis pas né pour être un bourreau de travail, mais je suis tellement valorisé dans mon implication… Et quand tu rencontres quelqu'un qui te fait rencontrer quelqu'un et qui te trouve des solutions… tu as l'impression qu'il faut toujours que tu te projettes en avant et c'est bien difficile de trouver une mesure là-dedans. Et c'est encore vrai qu'il faut trouver un équilibre, mais je suis passionné. Et je pourrais être très exigeant avec toutes les personnes avec qui je travaille, car cette exigence, je me l'impose. »
Gilles	« Ça a été des moments où cette culture, elle a tellement été… Elle m'a tellement nourri… Le cinéma, mais j'en ai bouffé… J'étais boulimique.» « Non, c'était… cette… cette… cette envie de… de bouffer la vie, de… d'être à fond dans toutes les choses, quoi… Donc tout ce qui… De ce moment-là, j'ai toujours cette réflexion… Je dis toujours : « Dès qu'il y a un train qui fait mine de ralentir à côté de moi, je monte dedans. » »
Patrick	« C'est-à-dire que, jusqu'à présent, j'étais un passionné de culture et… c'est un peu pompeux… J'étais un passionné de culture… je me nourrissais de créations artistiques, de… tu vois… rappelle-toi, hein… J'y avais été trainé petit, et puis… puis le jour où j'ai compris à quel point, tout ça était fondateur pour moi, ça a été fabuleux, quoi. »
Jérémy	« Et depuis, j'ai passé... Et là, c'est devenu une passion... C'est à dire dès qu'on avait un moment où on était pas au... Les vacances de la Toussaint, les montagnes, ne sont pas encore ouvertes... On partait une semaine. Même si l'eau était à 17°, on partait la semaine à Biarritz pour surfer. C'était vraiment du non-stop. Dès qu'on pouvait, on avait un moment... On partait surfer quoi ... » « J'ai toujours été passionné. Donc y'a toujours eu une très grande place pour la passion qu'elle, qu'elle soit dans ma vie. Donc cela a toujours été 100% de mon temps entre guillemets. »

Source : Dallaire

De plus, les entrepreneurs étudiés cherchent à s'entourer de personnes qui partagent ce mode de vie. Le sentiment d'appartenance à une communauté paraît ainsi représenter un point important pour eux (tableau n° 28). Cet aspect ressort comme une raison de choisir le secteur artistique comme milieu professionnel. Ils mettent en avant dans leurs récits le fait qu'ils ont fait partie de la tribu des artistes ou des acteurs culturels avant même d'être un professionnel dans ce domaine. Jérémy ne fait pas partie de la tribu « culturelle », par contre, il y a bien un phénomène de tribu lié aux sports de glisse et au street art. La communauté semble donc jouer un rôle significatif dans leur parcours.

Tableau n° 28 : Importance du sentiment d'appartenir à une communauté

Alexandre	« Mais ce que je dois vous dire aussi, c'est que pour moi Fage, effectivement, pour des raisons différentes…, mais je n'étais pas non plus tout à fait dans mon élément comme chez Sidegos, je n'étais pas…, ce n'était pas ma famille intellectuelle, si on veut. »
Damien	« Je donnerais comme image, là…, ce que j'adorais au café-théâtre de La Marche, c'était de m'asseoir, de sentir que j'appartiens à cet univers-là, mais que je peux juste regarder, que je peux juste observer. Ça, ça me plaisait beaucoup. Ça fait que le spectacle que je vois 50 fois, que je vois les gens, que je finis par connaître des gens, d'être observateur, j'aimais beaucoup ça. »
Gilles	« Mais on n'était pas punks dans une histoire de… de ça, mais dans une histoire où... voilà, on voulait faire de la musique. On n'avait pas fait d'études, on n'avait rien, euh… La musique était devenue tellement sophistiquée que… on ne serait jamais Jimmy Hendrix, ou Jimmy Page, (…) … et en même temps, on avait tellement de force, de choses à exprimer que… que tout d'un coup, on s'est retrouvé en phase avec un mouvement mondial qui a été spontané, où, tout d'un coup, on était ni en avance ni en retard, on était au même moment dans une communauté, comme ça, de… d'esprits… C'était un moment fondateur. » « Moi, toutes les associations que j'ai faites, c'était avec des gens où il y avait de la passion… ou des terrains communs, ou des…»

Source : Dallaire

<u>Lien entre le projet artistique en tant que sous-projet du projet de vie et le PE</u>

Comme l'a montré la littérature sur l'entrepreneuriat culturel, le projet artistique individuel représente un moteur fort du PE. La littérature met en avant cet aspect pour les artistes-entrepreneurs, c'est-à-dire l'importance de traduire leur activité artistique en PE afin d'en vivre. Je retrouve cet aspect pour les deux entrepreneurs ayant une activité artistique, Patrick et Gilles. Ils pratiquent la musique, jouent dans des groupes qu'ils ont ou non montés, avant de créer ou rejoindre l'organisation. Aussi, le PE représente une « extension naturelle » de leur activité de création.

Cependant, l'importance du projet artistique semblait moins documentée pour les entrepreneurs culturels. Or, j'observe ici que la mission artistique se trouve toute aussi importante. Pour eux, il ne s'agit pas de la pratique, mais de la consommation de culture. Elle prend une telle place dans leurs vies, que naturellement, ils décident à un moment donné de vivre de cette passion. Aussi la motivation première de ces entrepreneurs, ce qu'ils veulent avant tout, c'est pouvoir se consacrer pleinement à celle-ci. Pour les artistes-entrepreneurs, c'est en pratiquant leur art, et pour les entrepreneurs

culturels en étant dans un milieu culturel qui leur permette d'assouvir leur amour pour l'art et de faire partie de cette communauté.

Par exemple, le projet de vie de Damien semble lié à sa volonté de soutenir les gens qu'il aime et qui travaillent dans le théâtre, mais qui n'arrivent pas à en vivre. Puis, cela se transforme en une volonté plus globale d'aider la relève et les artistes émergents. Pour Jérémy, il s'agit de donner envie aux gens de se passionner et notamment à travers l'art. Ce projet de vie est lié à une mission et des valeurs personnelles. Damien se donne pour mission de donner de la visibilité et défendre les artistes de la relève en s'appuyant sur des valeurs de partage, de don de soi pour le collectif. Pour Jérémy le projet artistique s'articule autour de la passion fondamentale à son projet de vie : il s'agit d'aider les autres à vivre de leur passion, soit les artistes, mais aussi les jeunes, et s'ancre dans des valeurs hédonistes (se faire plaisir). Ainsi l'ensemble des entrepreneurs culturels étudiés ont une conviction artistique qu'ils défendent et qu'ils cherchent à promouvoir. Et, le fait d'être entrepreneur permet à Gilles, Patrick et Alexandre d'être plus libres, pour monter et promouvoir les projets qui les intéressent. C'est un moyen d'être indépendant dans leur vision artistique.

Tableau n° 29 : Les projets artistiques des PE

Jérémy	« Ben y'a déjà une identité par la programmation. Y'a une identité par rapport au projet en lui-même qui est pas le projet d'un espace mais d'un réseau d'espace. Par la construction de ce réseau là, je veux dire, rien que dans la vision, c'est un modèle qui est différent. On renverse les codes donc... on fait des choses que personnes n'a jamais fait, encore. Un centre d'art, on a les prix qui sont affichés. » « C'est d'arriver à créer un réseau d'espace en France, qui pourrait très bien être un réseau d'espace européen ... Qui, qui diffuserait ce type de culture… » « J'ai envie de dire le renouveau du centre d'art tel qu'il n'aurait jamais dû cesser d'être : être accessible à tous, placé en centre ville, gratuit. Tu vois vraiment, donner envie aux gens d'aller voir et de consommer cette culture arts plastiques. »
Damien	« Le projet des Écuries, c'est le projet de consolider une génération d'artistes, c'est le projet de permettre à des artistes qui individuellement n'arrivent pas avec leurs organisations à accéder à un financement public ou à des moyens de création, de le faire collectivement. »
Gilles	« (…) j'avais créé cette structure, en tant qu'artiste, pour m'aider à développer mes idées, développer mes choses… Et de dire que Res Publica, ce n'est plus une entité, je n'ai plus envie de me cacher derrière… Res Publica et l'artiste que je suis, c'est la même chose. » « On a une structure… on appelle ça : Res Publica, mais elle a pris vingt formes différentes… Mais (…) c'est un outil qui a sans arrêt évolué. On est passé de l'évènementiel à une agence de booking, à une compagnie de théâtre, à une société de production, à… C'est un outil ! C'est un outil que j'ai revu en fonction de ce qu'on veut défendre, ce qu'on veut poser, de la réalité du monde, du fait qu'on a pas été à tel endroit, donc on doit rebondir ailleurs… Donc c'est… Donc le mot est toujours le même… Mais l'intérieur, et les gens qui l'animent, c'est tout le temps en mouvement. »

Source : Dallaire

Contribution du projet sociétal individuel du projet sociétal du PE

Le rôle du projet sociétal dans la construction du PE représente un élément qui se trouve peu présent au sein de la littérature, mais qui ressort fortement de l'analyse.

Analyse du projet sociétal en tant que sous-projet du projet de vie

La conscience sociale ou politique ressort de façon particulièrement importante dans le récit de certains des entrepreneurs étudiés. Gilles, Patrick, Alexandre et Damien font preuve d'une volonté de contribuer aux enjeux de leur époque. De plus, les trois premiers se sont très fortement intéressés à la politique, même s'ils n'ont pas forcément appartenu à un parti. Alexandre a été proche des mouvements souverainistes au Québec, alors que Gilles et Patrick ont fréquenté les mouvements anarchistes et libertaires quand ils étaient plus jeunes. Pour Gilles, l'art est la représentation de ce qu'il y a d'humain en nous. Aussi, en mettant l'art au cœur de la société c'est l'homme que l'on met au centre

des préoccupations. Pour David, cela passe davantage par une forte conscience et une préoccupation de sa place en tant que citoyen. Par conséquent, ces entrepreneurs ont une réflexion sur le rôle de l'individu dans le collectif ainsi que la volonté d'avoir une action sur celui-ci. Et l'art représente pour eux la façon et le moyen d'agir à ce niveau. Pour Jérémy, cet élément ressort beaucoup moins de son récit de vie. J'observe cependant que la question de la transmission et de la sensibilisation des plus jeunes représente un point important pour lui.

Tableau n° 30 : Les projets sociétaux en tant que sous-projet du projet de vie

Alexandre	« Très conscient de mes origines paysannes, j'ai mis les bouchées doubles pour accéder à une certaine forme de culture, fût-elle anticonformiste. Mais tous mes efforts m'auraient enfermé dans un monde bien livresque si je n'avais été attiré par le mouvement souverainiste québécois, qui connaît son ascension au moment où j'entre à l'université. Je crois bien avoir été parmi les tout premiers militants du Mouvement Souveraineté-Association, mis sur pied par René Lévesque après son départ du Parti libéral. Tout naturellement, cet engagement s'inscrit pour moi dans la foulée du mouvement de contestation étudiante, dans lequel je me suis senti tout aussi à ma place. Désormais, je ne serai plus Alexandro, mais Alexandre, et c'est sous ce prénom que je serai connu comme éditeur. ».
Damien	« OK, on ne sait pas c'est quoi notre projet collectif, mais présentement si comme tout le monde s'en foutait. Bon, je dis ça et le printemps dernier on est sorti dans les rues et on a tapé avec des casseroles. (…) Bon, je me dis qu'à partir du moment où tu poses ce premier pas-là, bien, je peux espérer que cette génération-là, qui est sortie des écoles, à un moment donné va développer un sentiment d'appartenance à leur collectivité et va avoir envie de faire quelque chose. » « Tu sais, plus ça va et plus je me trouve à être intéressé par notre relation…, disons par…, c'est quoi le projet collectif au Québec? Tu sais, je trouve que depuis l'échec des deux référendums, depuis qu'on n'a plus un projet qu'on est capable de nommer en avant de nous, il y a un retrait de chacun vers l'individualisme (…) c'est…, par le théâtre, mais éventuellement autrement, mais ce qui m'intéresse, c'est comment on nomme un projet collectif? » *En parlant du théâtre :* « (…) il y a un espace d'imaginaire là-dedans, il y a un espace de citoyenneté là-dedans aussi. »

Gilles	« J'ai vite compris ça : qu'on n'était pas dans l'égalité. (.. .) qu'il fallait se démerder et que les gens pouvaient complètement passer à côté de ta réalité. (…) Je pense, que ce qui a expliqué mon engagement politique… Tu vois c'est de chercher aussi… une issue… et elle est passée un petit peu par tout ce mouvement de 68, par toutes ces utopies de… de communautés, de poser des choses, de refaire le monde… » « Je m'étais identifié au monde arabe…(…) et c'est le moment du conflit palestinien. Et moi j'étais, à près de quatorze ans, j'étais pro-palestinien, parce que je n'arrivais pas à comprendre… Pour moi, c'était des gens comme moi, tu vois ? Et j'ai commencé aussi à rentrer… et puis je vivais aussi le choc, euh… C'est-à-dire que, à l'âge de treize, quatorze ans… quinze ans… c'est là où on a commencé à parler de l'holocauste, ici. Donc je venais de mon exil, de mon départ de la guerre et tout d'un coup, euh… dans ces moments d'adolescence, tout d'un coup tu te prends ça dans la gueule. (…) et ma conscience politique, elle est née là. » « Parce qu'il y a toujours une dimension politique dans ce que j'ai fait (…) » « C'est aussi le moment où, euh… où je m'en rends compte à quel point la culture est vraiment un vecteur de lien social. Et, je découvre aussi l'action culturelle… »
Patrick	« Donc j'ai très vite baigné dans cette culture fin 60, début 70, quoi. Et je pense que l'éveil à la politique s'est aussi fait à ce moment-là sans même que j'en ai pleinement conscience » « (…) je commence à rentrer un peu dans le militantisme, on est en pleine période… Alors : Corbeille-Essonne est un lycée moteur de la région parisienne, donc on quittait le lycée, on faisait le tour des autres lycées parisiens pour grossir les rangs, de façon à ce qu'on soit le plus nombreux possible à aller à Paris pour des manifestations qui à l'époque se déroulaient, mais quasi quotidiennement contre la réforme Haby. »
Jérémy	« Quand ça s'est arrêté j'avais vraiment envie de rendre la monnaie de la pièce... Donc c'est vraiment une crise de conscience, c'est à dire... Cela fait plus de 10 ans que je m'éclate de manière presque indécente pour moi... Heu... Il faut que je rende la monnaie de la pièce... Il faut que j'aide des gens de ce milieu-là... Ben, que j'aide des gens à, à ... avoir la chance que j'ai eu. »

Source : Dallaire

J'observe que le projet artistique et le projet sociétal de ces entrepreneurs se trouvent très proches. L'art représente un outil pour faire prendre conscience de certains enjeux contemporains, de questionner les modèles existants ou tout simplement de créer du lien social. Pour Gilles, la culture et l'art représentent également un outil afin de sortir du déterminisme que l'individu peut subir, et l'opportunité pour lui de prendre en main son destin.

Lien entre le projet sociétal en tant que sous-projet du projet de vie et le PE

En continuité avec leur projet sociétal individuel, certain des entrepreneurs souhaitent à travers leur organisation avoir un impact sur la société, contribuer à l'intérêt général ou sensibiliser à une cause. Ils ont la volonté au travers de leur PE, d'avoir une action, de transformer leur secteur d'activité ou la société, pour l'emmener vers un futur

« souhaitable ». Aussi, je retrouve l'impact du projet sociétal individuel dans la construction du PE. Ce qui a fédéré Gilles et Patrick ainsi que l'ensemble des personnes ayant contribué à la création de Res Publica se trouve autour de la volonté d'avoir une action et une réflexion sociale à travers la culture :

> « On met la culture au service de problématiques, sociétales. » « "Res Publica" (…) ce n'est quand même pas totalement anodin… Il y a quand en toile de fond l'idée (…) de la chose publique, l'espace public, l'acte public, enfin, tout ça qui a nourri vraiment une réflexion globale sur la place de la culture dans nos cités, la place de l'art dans nos sociétés, tu vois ? La place de l'artiste… La place et le rôle de l'artiste. » (Patrick)

De plus, Gilles et Patrick s'engagent à intégrer les jeunes, leur donner la chance de se former. Patrick a été animateur socioculturel et il a travaillé avec des jeunes en difficulté et les personnes âgées. Aussi, il conserve un intérêt pour la question de la création d'un lien social, qu'il partage avec Gilles. Damien nourrit la volonté d'aider une communauté artistique « défavorisée », comme les jeunes artistes de la relève. Gilles a aussi un discours autour de la volonté de lutter contre la précarité des artistes. Le PE pour ces entrepreneurs a donc un objectif social afin de permettre d'obtenir des conditions de vie décentes pour cette catégorie de la population.

Alexandre envisage son métier d'éditeur en continuité et en lien avec son engagement personnel. Être éditeur représente pour lui un investissement politique et intellectuel. Pour comprendre cette posture, il faut faire un rappel sur le contexte de l'époque. Quand Alexandre commence son activité, il est dans une période où l'édition commençait à être un « vecteur du nationalisme culturel »[119]. Le mouvement de revendication identitaire québécois prend de l'ampleur. Les Québécois cherchent à affirmer leur histoire et leur culture en tant que Canadien français, à mettre en avant des référents fédérateurs. Aussi, la publication d'ouvrages sur l'histoire du Québec (et non du Canada) fait figure de

[119] Cf. l'Histoire de l'édition au Québec.

revendication politique et contribue à transformer la société de façon très actuelle. La culture — ici à travers l'édition — est donc envisagée comme un outil politique. À travers son action d'éditeur et les choix réalisés dans la publication des livres, il a pour ambition de participer à la transformation de la société et de faire échos à des débats qui y sont présents. C'est ce qui motive l'ensemble de son parcours et qui va avoir une grande incidence aussi bien sur la ligne éditoriale qu'il choisit que sur ses décisions entrepreneuriales.

Contribution du projet économique individuel au projet économique du PE

Contrairement à l'approche classique de l'entrepreneur, la motivation économique prend peu de place dans la conception des projets entrepreneuriaux de ces porteurs.

Analyse du projet économique en tant que sous-projet du projet de vie

Ce dernier projet émerge en filigrane. Il se trouve particulièrement présent et exprimé par Jérémy. Il prend rapidement conscience du fait qu'il ne va pas avoir une vie professionnelle « classique » et donc, il cherche à sécuriser sa vie financière personnelle.

> « C'était assez simple de mettre un peu de sous de côtés… Et je me suis retrouvé avec ces 50 000 francs (…) à la fin de mes deux ans d'objections. Et donc à 21 ans du coup j'ai acheté mon premier appartement. Et là c'était aussi une sorte d'acte fondateur, par ce que j'avais envie de placer cet argent-là. » « Me dire OK, je pars dans une voie qui n'est pas traditionnelle, mais d'un autre côté, je vais commencer l'assumer tout de suite. » « Et puis, effectivement c'était une sécurité et puis je suis rentré dans un cycle où (…) j'ai pris conscience de ça. Je pouvais fabriquer de l'argent d'une manière assez intelligente en apportant un petit capital et en faisant travailler la banque et en me disant voilà, je n'ai pas besoin de cet argent-là pour vivre. Par contre si jamais j'arrive à apporter un petit quelque chose je peux arriver à construire quelque chose, en parallèle. Donc, j'ai ma vie et de l'autre côté je me constitue un capital foncier. » (Jérémy)

Son projet économique individuel a pour finalité de lui permettre d'être libre et de pouvoir continuer à se faire plaisir avec ses passions. Il cherche ainsi à ne pas être contraint. Aussi, son projet économique se trouve au service de son projet de vie et plus particulièrement de son projet artistique. Je retrouve les mêmes dimensions pour Damien et Patrick, qui disent chercher à avoir suffisamment de revenus pour vivre de leur passion. Cet élément fait partie des raisons pour lesquelles Damien a réalisé son acte désespéré avec son canular : il n'a plus les moyens financiers pour poursuivre sa mission artistique.

> « Et à ce moment-là, je capote un peu, je me dis : « OK, je n'ai plus rien à perdre. Ce n'est pas vrai que je vais continuer à travailler comme un débile sans argent pour arriver à essayer, espérer gagner ma vie. Il n'y en a pas d'argent pour ces compagnies-là. ». » (Damien)

Lien entre le projet économique en tant que sous-projet du projet de vie et le PE

La finalité économique exprimée par ces entrepreneurs prend peu de place au sein de leur projet de vie. Par conséquent, le PE ne représente pas pour eux un moyen de s'enrichir. Par exemple, Jérémy reste pendant longtemps bénévole de la structure. De plus, l'une des conséquences que j'observe est qu'ils ont majoritairement opté pour des statuts juridiques tels que l'OBNL ou l'association. Seuls Gilles avec Patrick tentent l'aventure de la Scop (mais qui s'avère un échec financier) et Alexandre qui reprend l'Éveil et crée son entreprise à la fin de sa carrière, expérimentent d'autres formes juridiques.

Comparaison avec d'autres figures entrepreneuriales

Contrairement à l'entrepreneur « économique », tel que présenté dans une grande partie de la littérature, ces entrepreneurs ne sont pas motivés par des finalités économiques et financières. En revanche, je fais des liens entre ce type de figure et celles pour lesquelles

les chercheurs ont observé l'articulation du projet de vie avec le PE et que j'ai mentionné précédemment.

Aussi, je trouve des convergences avec la figue de l'entrepreneur tribal (Cova et Guercini, 2016), de l'entrepreneur lifestyle (Gomez-Bresse, 2012) ou de l'indépendant passionné (Bouhaouala, 2007). Comme pour ces trois figures entrepreneuriales, le PE se trouve au service du projet de vie. Le PE doit s'accorder avec leur passion, leur amour de l'art et de la culture, mais aussi leurs valeurs personnelles. De façon sous-jacente ressort également le fait de choisir un certain mode de vie au travers de la réalisation d'un PE dans le secteur culturel.

L'importance de la communauté ressort également, tout comme pour l'entrepreneur tribal. En effet, leur motivation à la création du PE se trouve fortement liée à leur engagement envers une communauté d'artistes à laquelle ils appartiennent, ou composée de leurs amis. Ils font partie de cette tribu et pour Gilles et Damien, l'objectif de leur création d'activité est de les soutenir. Ils ont la volonté d'avoir une action qui favorise le bien-être des artistes, les aider à mieux travailler, mieux produire et leur donner de meilleures conditions de travail. Dans ce sens, plusieurs d'entre eux revendiquent une forme de reconnaissance du rôle de l'artiste. Par exemple, Gilles et Patrick cherchent à faire comprendre la réalité des artistes afin d'améliorer leur sort.

Par conséquent, comme pour l'entrepreneur tribal, il y a un rôle du collectif, de leurs pairs, dans le passage à l'entrepreneuriat : il pousse ces entrepreneurs à se structurer davantage, à franchir le cap de la création de l'organisation et leur fait passer d'amateur d'art à professionnel dans le milieu. Par contre, sauf éventuellement pour Patrick et Gilles, au travers de la production musicale, je ne retrouve pas la création d'un produit qui serait partagé avec la communauté, comme dans la figure de l'entrepreneur tribal.

Ces artistes-entrepreneurs et entrepreneurs culturels partagent des éléments avec ces figures. Cependant, l'entrepreneur tribal et l'entrepreneur lifestyle se trouvent principalement motivés par un projet de vie en lien avec des préoccupations « égoïstes »,

dans le sens où elles sont liées à leur passion ou mode de vie. Or, les entrepreneurs étudiés développent leur PE également en lien avec un projet sociétal auquel ils adhèrent. Aussi, il ne s'agit pas seulement pour eux de satisfaire des besoins personnels, mais de contribuer également à transformer la société grâce à leur PE. Cependant, ils n'expriment pas la volonté de répondre à un besoin social clairement identifié, comme pour l'entrepreneur social.

Pour résumer, je retrouve chez ces entrepreneurs le fait qu'ils recherchent, comme l'entrepreneur lifestyle, un certain mode de vie. Le projet artistique représente en effet pour eux le moyen d'avoir une vie intense, passionnée et se faire plaisir. Cela leur permet également de côtoyer et d'appartenir à un milieu, de faire partie d'une « tribu », qui partage leur passion. Comme pour l'entrepreneur social, la finalité sociale est fortement mise en avant. Néanmoins, en différence avec ces entrepreneurs, le PE a également le rôle d'être un moyen d'expression. Il véhicule soit une vision artistique liée aux choix esthétiques personnels du porteur, soit en lien avec avec le projet sociétal de l'entrepreneur, mais sans vouloir répondre à un besoin social qu'ils auraient identifié et comblé par leurs produits.

6.2.3 Impact du projet de vie sur la relation porteur/PE

Lors de la lecture des entretiens, j'ai trouvé surprenant que Gilles et Patrick créent immédiatement une association faisant exactement la même chose que la Scop qui venait de faire faillite, et en gardant le même nom. Je me suis également interrogée pourquoi Alexandre alterne autant de statuts différents (salariés, entrepreneur, intrapreneur) et qu'il quitte les organisations dans lesquelles il entreprend alors qu'il n'a aucun plan B et qu'elles sont florissantes.

L'articulation avec le projet de vie semble représenter la grille de lecture pour comprendre ces interrogations et les parcours entrepreneuriaux de ces porteurs. Comme je l'ai montré dans la section précédente, la finalité de leur projet de vie n'est pas économique, mais artistique et sociétale. Aussi, pour que ces entrepreneurs

s'investissent dans un projet, et qu'ils développent un engagement pour une organisation, leur PE doit s'aligner avec leurs valeurs, leur projet artistique et/ou leur projet sociétal. Il faut qu'il contribue à avancer vers cette finalité. À ce titre, l'exemple d'Alexandre se trouve significatif. Il oscille entre des moments où il occupe un rôle de gestionnaire, d'intrapreneur ou d'entrepreneur. Son parcours semble difficile à qualifier si on ne prend pas en compte son projet sociétal. À travers son action d'éditeur et les choix réalisés dans la publication des livres, il a pour ambition de participer à la transformation de la société. Il voit son travail davantage comme un engagement intellectuel qu'une entreprise à développer. Par conséquent, ce qui importe pour lui n'est pas tant l'organisation que le fait qu'elle serve les finalités de son projet de vie. Et dans ce cadre, le type de positionnement qu'il a lui importe peu : il peut être intrapreneur, entrepreneur ou salarié.

Cette recherche de cohérence, qui motive l'ensemble de son parcours, a une grande incidence aussi bien sur la ligne éditoriale qu'il choisit, sur ses choix professionnels et entrepreneuriaux, que sur sa décision de quitter à deux reprises les maisons d'édition pour lesquelles il est employé. Dans ces deux cas, il sent une forme d'ennui intellectuel, il a l'impression d'étouffer, car les cultures d'entreprises ne lui conviennent pas. Chez l'une, le PDG est très conservateur et attaché à des « valeurs ancestrales ». Il demande même en 1976 à ses salariés de ne pas voter pour le Parti Québécois, car il pense que sinon, cela va être la « révolution ». Cette posture est éloignée de celle d'Alexandre et de ses valeurs. De plus, il a peu de liberté sur les livres qu'il peut promouvoir. Chez l'autre, il a des défis intéressants : il s'agit d'un groupe éditorial plus grand que toutes les maisons qu'il a connu avant, qui dispose de sa propre structure de diffusion (il avait souffert de ce manque) et il pense qu'il va pouvoir bénéficier de davantage de latitude sur le programme éditorial. Mais finalement, le contenu de ces programmes ne le motive pas, car il ne retrouve pas les préoccupations sociales qui l'animent. Dans ces deux configurations, c'est cette inadéquation qui le pousse à quitter ces entreprises pour trouver des projets plus en adéquation avec son projet de vie. Aussi, le PE représente à

ce moment-là le meilleur moyen pour réaliser sa vision artistique et sociétale. Par conséquent si le projet de vie et le PE se trouvent en congruence, ces entrepreneurs décident de s'engager. Mais, si ce n'est plus le cas, ils tendent à quitter le projet. Et ce, même s'il se trouve économiquement florissant.

Une adéquation élevée entre le projet de vie et le PE se traduit par un engagement fort avec le projet-conception et les finalités qu'il porte, ce qui conduit ces entrepreneurs à chercher à les partager. Cette démarche conduit par exemple Patrick à se comparer (avec humour) à un prêtre, qui répand la bonne parole et cherche à « convertir ». L'objectif est de faire adhérer les gens à leur vision artistique et pour Jérémy, à « éduquer » ainsi que sensibiliser à l'art. Cet engagement pousse également Damien à se mettre en danger professionnellement afin de défendre le projet artistique et sociétal du PE qu'il porte :

> « Et à ce moment-là, ce qui est charnière dans le canular, c'est que c'est pas mal là que je vaincs ma timidité, c'est pas mal là où tout à coup je n'ai rien à perdre, mais je deviens un interlocuteur de premier ordre sur les enjeux de la relève artistique. Et le directeur (…) est comme envoyé vers moi pour s'assurer que je ne vais pas me suicider. Ils n'ont pas compris, à ce moment-là, la nature de ma démarche. C'était plutôt : je continue dans le milieu ou non. Mais je n'étais pas en train de m'enlever la vie. » (Damien)

La situation de congruence se traduit également par un engagement important du porteur dans la réalisation du PE. Notamment, j'observe qu'ils persévèrent même lorsque l'organisation se trouve en précarité financière et qu'ils ne perçoivent pas ou peu de gains financiers. Par exemple, la Scop Res Publica se trouve en liquidation financière en 2013, mais Gilles et Patrick vont se débrouiller pour créer la même année Res Publica compagnie, une association. La structure juridique change, mais ils continuent à réaliser exactement les mêmes activités. La congruence entre les logiques de leur projet de vie et de leur PE reste là pour ces entrepreneurs, même si le projet connait des difficultés financières. Jérémy semble se trouver dans la même configuration : le PE ne se trouve

pas rentable, il ne peut pas se payer pendant plusieurs années, mais celui-ci continue à alimenter son projet de vie. Par conséquent, la congruence persiste.

La crise vécue par Damien au moment où il réalise son canular pourrait donner un contre-exemple : c'est en raison d'un manque de moyens financiers qu'il remet en question le PE et son engagement vis-à-vis de celui-ci. Néanmoins, j'observe que Damien considère que la mission artistique et sociétale de l'organisation se trouve en danger pour des raisons économiques : il n'arrive plus à trouver les moyens afin de la faire vivre. Aussi, la congruence est remise en question entre le projet de vie de Damien et le projet sociétal/artistique du PE. Mais, par son acte, il attire des nouvelles parties prenantes au PE, qui lui donnent de nouvelles ressources, ce qui rétablit la possibilité pour le PE de poursuivre sa finalité artistique et sociétale. La congruence est alors rétablie et Damien poursuit son investissement. Aussi, cet exemple montre que le projet économique au niveau du PE peut remettre en question l'engagement de l'entrepreneur s'il affecte le projet artistique et sociétal de façon importante.

De plus, ces entrepreneurs travaillent de façon acharnée pour une rémunération minime ou parfois inexistante. Quand Alexandre démarre à l'Éveil, il est bénévole, mais il ne compte pas ses heures. Il garde pendant six ans son emploi de professeur avant de pouvoir vivre de son travail d'éditeur.

> « Dès que je finissais mon cours au Cégep, quand les cours se terminaient au printemps, moi, mon année commençait pour vrai, tu sais, donc c'était… Je préparais la rentrée de l'automne, donc je travaillais beaucoup plus alors que mes petits camarades s'en allaient en vacances. » « Soit dit en passant, heureusement que l'époque était agitée et qu'il y avait beaucoup de grèves souvent qui duraient des semaines entières ce qui faisait que moi, pendant que tout le monde faisait la grève, je m'en allais travailler. » (Alexandre)

Jérémy met en avant son importante « force de travail ». Il n'hésite pas à parcourir lui-même des kilomètres en voiture pour livrer les œuvres, à travailler jusque tard dans la

nuit pour finaliser une exposition, à dormir dans son camion, par terre dans son espace, afin d'être prêt le lendemain pour y travailler aux aurores… Et ce sans toucher aucune rémunération pendant des années. Damien ne compte pas non plus ses heures, et ce pour un salaire très peu élevé. Il évoque un investissent « corps et âme ». À un point tel qu'il se retrouve en burnout lorsqu'une nouvelle épreuve se présente dans le projet du Théâtre des Curieux, et ce alors qu'il est déjà sur la corde raide :

> « En 2008, il manque un million au projet du Théâtre des Curieux et on perd le financement fédéral si on n'ouvre pas le chantier rapidement. Et, à un moment donné tout ça me semble dans une conjoncture impossible. Après trois ans à travailler comme un fou, je fais un arrêt de travail de six semaines (…). » (Damien)

Ce lien fort avec le projet artistique a plusieurs impacts sur leurs relations avec les parties prenantes impliquées dans le PE. D'une part, ils choisissent des personnes en lien avec leurs convictions, ce qui se traduit par leur choix de promouvoir des artistes qu'ils jugent « authentiques ». Pour Gilles par exemple, l'artiste doit être passionné par ce qu'il fait et être entièrement engagé dans son travail. Sinon, il ne serait pas authentique. Et, pour être considéré comme artiste, ils considèrent qu'il faut montrer cet engagement. De plus, la communauté dans laquelle ils évoluent représente pour certains un moteur ou un phénomène de renforcement de leur engagement entrepreneurial. Pour Gilles, Jérémy et Damien, cela représente le premier moteur de leur action. L'engagement de Damien est très lié à son sens des responsabilités, aussi bien par rapport aux individus qui l'entourent, qu'à l'ensemble de la communauté des jeunes artistes. Par conséquent, il ne semble pas pouvoir lâcher son engagement, car il aurait l'impression de trahir ses pairs.

Par ailleurs, j'observe que dans le cadre de leurs trajectoires professionnelles, Gilles et Patrick semblent se positionner dans une logique de gestion de projets, qui renvoie au modèle de la Cité par projet. Ils s'associent de façon temporaire avec des partenaires afin de réaliser une œuvre, un événement, etc. Les deux développent de nombreuses

activités et ils ont tous les deux monté des projets avant de ressentir le besoin de regrouper ce « portefeuille » au sein d'une même entité. Cependant, cette logique ne va pas avoir la même incidence sur leurs PE.

En effet, j'observe une dialogique basée sur une grande proximité des projets individuels des entrepreneurs et du PE. Et ceci est particulièrement marqué pour Gilles, Patrick et Damien. Aussi, la distanciation indiquée dans la littérature devant se réaliser pour une entreprise mature ne semble pas s'être systématiquement produite. Cependant et même si David monte le Théâtre des Curieux au démarrage comme un outil pour faciliter la gestion de ses différents projets, il explique avoir réussi à prendre de la distance avec le PE. Mais, cela se passe dans la douleur puisque c'est au moment de son burnout.

> « (…) à ce moment-là, j'ai vraiment l'impression d'accoucher des Curieux. J'ai l'impression que, jusqu'à ce moment-là, les Curieux, c'était moi (…). » (Damien)

Néanmoins, Damien paraît avoir monté un PE, avec le Théâtre des Curieux, qui dépasse son projet de vie personnel : il s'agit d'un projet collectif avec une vision commune forte. Il réussit à faire adhérer au projet artistique et sociétal un grand nombre de parties prenantes. Aussi le PE n'est pas collé sur le projet de vie de Damien : il dispose d'une existence propre. Le PE se positionne alors comme un projet intermédiaire entre le projet de vie de ses auteurs et la gestion des projets liés aux activités artistiques (chacune des pièces de théâtre par exemple).

Par contre je constate une confusion particulièrement marquée pour Gilles et Patrick. Par exemple, Gilles considère que Res publica fait partie de ses propres œuvres. Dans son discours l'organisation ne semble avoir de matérialité que par les actions initiées par ses membres (et plus particulièrement, ses fondateurs).

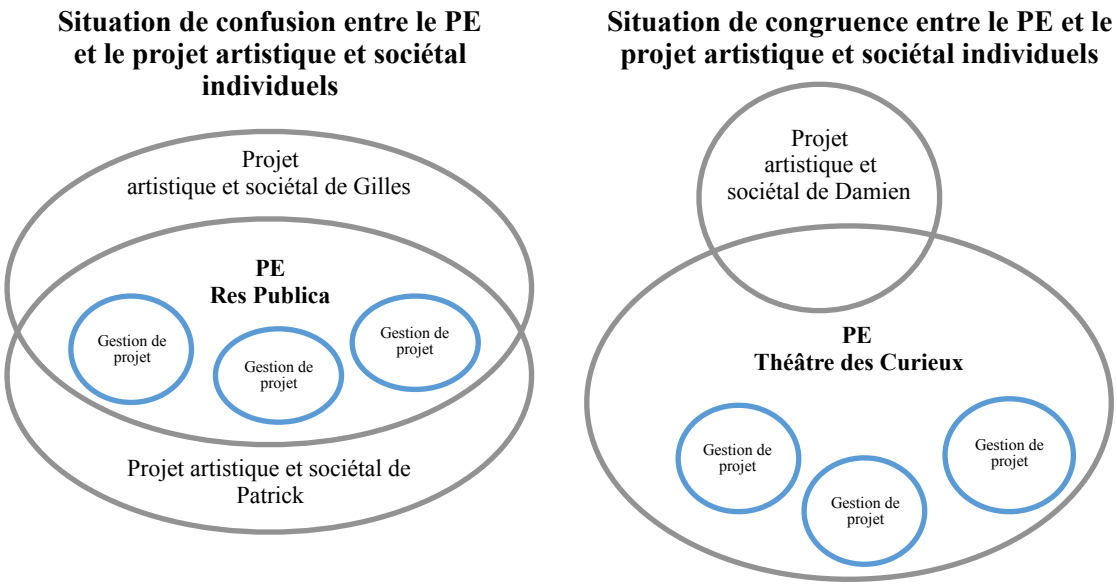
> « On a une structure… on appelle ça : Acte public, mais elle a pris vingt formes différentes… Mais comme, on est… Moi, c'est un outil qui a sans arrêt évolué…

> On est passé de… de l'évènementiel à une agence de booking, à une compagnie de théâtre, à… une société de production, à… Hun ! C'est un outil ! C'est un outil que j'ai revu en fonction de ce qu'on veut défendre, ce qu'on veut poser, de la réalité du monde, du fait qu'on n'a pas été à tel endroit, donc on doit rebondir ailleurs… Donc c'est… Donc le mot est toujours le même… Mais l'intérieur, et les gens qui l'animent : c'est tout le temps en mouvement. » (Gilles)

Aussi, pour Gilles et Patrick, le PE semble principalement composé de la gestion de projets artistiques hétéroclites (activité de tourneur pour des groupes, festival, production audiovisuelle, création théâtrale…) dont le lien reste les projets individuels de leurs auteurs. Le PE semble donc fondamentalement lié à leurs yeux à leurs propres projets et l'organisation ne semble pas avoir d'existence en dehors de cela. Par conséquent, le PE paraît en fusion avec les projets de vie de ses auteurs et plus particulièrement, leurs projets artistique et sociétal.

J'image ces deux configurations avec la figure n° 28, en comparant la situation de Res Publica et celle du Théâtre des Curieux.

Figure n° 29 : Confusion versus congruence entre le PE et les projets artistique et sociétal des porteurs



Source : Dallaire

Pour conclure cette section, j'observe que pour les entrepreneurs observés, les projets individuels et le PE sont fortement liés. Par conséquent les organisations culturelles créées ou développées se trouvent grandement imprégnées, voire déterminées par leurs entrepreneurs. Et, cela va notamment se traduire dans les objectifs des projets entrepreneuriaux ainsi que dans la façon de les concevoir et de les développer.

6.3 Analyse de la dynamique entre le porteur et le PE pendant le processus

Je m'intéresse dans cette section à la façon dont les entrepreneurs étudiés construisent les opportunités (6.3.1). Puis je me penche sur le rôle du réseau et des ressources dans la conception et la réalisation du projet (6.3.2). Enfin, j'observe la façon dont les différents sous-projets du PE interagissent lors de la croissance de l'organisation (6.3.3).

6.3.1 La construction des opportunités

La création du PE trouve sa naissance dans le projet artistique des entrepreneurs, qu'ils transforment en projet artistique du projet entrepreneurial. Aussi, les entrepreneurs construisent les opportunités en s'appuyant sur leur projet artistique individuel et en lien avec leur réseau et environnement.

Les opportunités sont en lien avec le projet artistique

Le PE démarre grâce à la construction d'une opportunité qui permet la conception du projet artistique de l'organisation. Dans les exemples étudiés, cette opportunité est liée à une conviction de l'entrepreneur qui est soit en lien avec une volonté de soutenir les artistes, soit de promouvoir un produit. Mais dans les deux cas, il y a une intention de mettre en lumière, de donner à voir ou faire entendre un type de personne ou produit, qu'ils estiment comme non suffisamment visible. Jérémy veut mettre en avant les artistes du street art dans un premier temps puis des courants plus pointus, très connus à l'étranger, mais peu en France. Damien souhaite donner la chance aux artistes de la relève en théâtre d'être plus largement entendu. Gilles et Patrick s'impliquent fortement dans l'underground, et ils cherchent à donner la parole à des artistes peu présents auprès du grand public. Enfin, Alexandre choisit des auteurs qui ont un message, un positionnement qui permette de questionner la société dans laquelle nous sommes.

Comme mentionné, j'observe que certains des entrepreneurs étudiés ont conçu leur PE sur la volonté de promouvoir un type de produit. Jérémy donne naissance à la galerie afin de donner de la visibilité à des artistes « trop talentueux pour exposer que dans des skateshops ou les snowboard shop de leur station. » (Jérémy). Alexandre aborde aussi le projet artistique du PE par le produit. En effet, il considère qu'une maison d'édition a pour priorité le contenu. Il souhaite que la qualité soit garantie avant tout : il privilégie la qualité à la quantité. À cette fin, il est vigilant au choix des livres publiés, qui doivent être en lien avec son engagement intellectuel, politique ou plus largement, faire échos à sa conscience sociale. Ceci ne veut pas dire qu'il choisit des livres qui soient conformes

à ses idées politiques, mais plutôt des ouvrages comportant un message qu'il considère comme important à transmettre. Ainsi, il identifie deux types de maisons d'édition. D'une part, celles qui ont une optique marché, et qui sont orientées sur la production et la rentabilité. Elles vont produire des livres qui peuvent avoir un succès commercial. Et d'autre part, celles qui ont une optique produit : elles sont orientées sur la qualité plus que la quantité. Elles ont des objectifs intellectuels ou politiques et non pas la rentabilité. Il explique ainsi qu'il considère les manuscrits « comme des œuvres à travailler plutôt que comme une mini-entreprise à générer des profits. ». Je perçois que cette distinction se montre importante pour Alexandre, notamment car le contenu a toujours été sa priorité, avant la question de son exploitation.

En revanche, Damien a construit le Théâtre des Curieux dans le but de satisfaire les besoins des artistes qui l'entourent. Il met ses compétences de gestion au service des directeurs artistiques qu'il côtoie et qui font partie de son réseau amical. Voyant l'ampleur de la demande, émerge en lui l'idée de mutualiser et de créer une organisation. Aussi, le PE nait d'un besoin, qui n'est pas issu du marché (le public), mais de ses partenaires (les artistes). Damien conçoit l'organisation comme un outil visant à permettre l'expression de la créativité de ses amis, puis de l'ensemble de la communauté du théâtre. Dans ce cadre, l'organisation doit garantir un espace de liberté, un terrain de jeux pour le développement de leurs activités, mais aussi leur fournir des moyens supplémentaires et auxquels ils n'auraient pas accès sinon.

Par contre, Patrick et Gilles semblent osciller entre les deux axes. Gilles créé l'organisation pour faciliter le développement de son travail artistique, mais il a également une démarche où il se met au service des artistes. Aussi, il navigue entre les deux types de focus. Cela semble d'ailleurs compliqué pour lui à gérer. Il relie son travail d'entrepreneur à cette notion d'être au service des autres, plus particulièrement des artistes et de penser au collectif. Par contre, il considère que le rôle de l'artiste que lui renvoie la société implique à une démarche individualiste. Aussi, il a du mal à concilier les deux logiques.

J'observe que ces deux focus ont des implications sur la façon de concevoir le PE, qui va être différente. Je synthétise ces éléments dans le tableau n° 31.

Tableau n° 31 : Analyse des deux types de focus du projet artistique au sein du PE

	Focus : soutien à des artistes	**Focus : promouvoir un produit artistique**
Type d'opportunité ayant motivé la création du PE	Identification d'un besoin des artistes	Volonté de promouvoir un type d'art, ses oeuvres ou exprimer sa propre créativité (pour les artistes-entrepreneurs); forte orientation sur la qualité.
Conception de l'organisaiton	L'organisation est envisagée comme un espace qui doit favoriser la création des artistes, leur donner les moyens de réaliser plus librement leur créativité. Elle est envisagée comme étant au service des artistes.	L'organisation est vue comme un outil de travail permettant la création et la promotion d'un type d'oeuvre. Elle est au service de la vision artistique de l'entrepreneur.
Type d'innovation	Innovation sur le modèle organisationnel	Innovation sur le produit, sur la façon de promouvoir le produit.
Perception de sa mission par l'entrepreneur	Rassembler, fédérer autour d'un projet commun.	Permettre la création d'un produit de qualité, authentique par rapport à l'intention de l'artiste
Entrepreneurs dans cette configuration	Damien, Gilles	Gilles, Jérôme, Alexandre, Patrick.

Source : Dallaire

Lorsque l'entrepreneur cherche à répondre à un besoin des artistes, l'organisation est conçue comme étant à leur service. L'innovation se trouve sur le modèle organisationnel ou la façon de gérer l'organisation. Par exemple, Damien considère son rôle de gestionnaire comme celui d'un précurseur et il cherche à ce que cet intérêt pour l'innovation se traduise dans le fonctionnement des organisations qu'il développe. Il présente un intérêt pour les nouvelles approches, des conceptions de l'organisation innovantes qu'il pourrait appliquer dans sa pratique. La quête de lieu de Gilles au début de Res Publica est la traduction d'une réflexion qui cherche à se concrétiser dans un espace. Il se trouve en quête de nouvelles façons de s'organiser et collaborer pour permettre aux artistes de produire et vivre mieux. Dans cette configuration, les entrepreneurs expriment leur mission comme étant de rassembler et fédérer. Ils créent de

l'adhésion autour d'un projet, d'une vision, d'une mission. Par exemple, le Théâtre des Curieux a pour vocation d'être une structure pour « l'intérêt général » et représente le projet de la création d'un outil pour l'ensemble du milieu.

Si le focus est sur le produit, le type d'innovation est lié à celui-ci ou à la façon de le présenter et de le promouvoir. Par exemple, Jérémy veut changer le modèle du lieu d'exposition : ni galerie, ni musée, il s'agit d'un lieu hybride. Alexandre apporte des livres avec des thématiques qui sont peu traitées. Dans ce cadre, les entrepreneurs se donnent pour mission de favoriser la naissance de produits d'excellence. Par exemple, Alexandre aborde son rôle auprès des auteurs comme une maïeutique : il doit les accompagner pour leur permettre d'exprimer au mieux leur intention. Il fait preuve d'un énorme investissement auprès d'eux : pendant longtemps, c'est lui qui lit tous les livres qu'on lui apporte, il répond aux auteurs directement, leur propose des modifications. Et, il développe une relation très étroite avec eux afin de faire naître le produit final. Pour Patrick, cette quête d'excellence passe par « donner le meilleur de soi », développer sa « propre singularité », donc ne pas suivre un modèle, et avoir un certain « courage intellectuel ».

Aussi, je constate que les opportunités ne sont pas issues du marché. Et celui-ci est rarement pris en compte au démarrage. Jérémy est le seul qui l'évoque clairement. Le marché a représenté une préoccupation dans sa démarche dès le début. Il cherche d'une part, à présenter un type d'art qui reste peu connu du public au moment de la création de la Lowbrow Galerie, mais également à transformer l'expérience de consommation des expositions d'art visuel. Il a dès le début un questionnement sur sa stratégie marketing : s'appuyant sur sa connaissance du milieu de la glisse et du street-art, il a l'intuition que sa cible se trouve parmi les jeunes de 15 à 25 ans ayant ces intérêts. Il a donc une connaissance fine de son marché et il cherche à construire son modèle pour l'attirer : il se met dans un quartier proche du centre-ville, facilement accessible en transports en commun. Il valide et ajuste cette intuition avec son premier espace. Et, par la suite, tous

les autres centres d'art doivent être dans des quartiers centraux, si possible à proximité d'autres lieux en lien avec la culture street-art, ou de la glisse.

Le rôle du réseau et de l'environnement dans la construction des opportunités

Les opportunités exploitées par les entrepreneurs étudiés trouvent leur origine dans leur excellente connaissance du secteur dans lequel ils évoluent. Aussi, le rôle de porteur de relations, en développant des réseaux dans ces différents univers, joue un rôle crucial à cette étape. Comme j'ai pu le mentionner, ces porteurs sont des consommateurs boulimiques de culture. Au-delà d'assouvir leur passion, cette attitude représente aussi pour eux une façon de plonger dans le secteur culturel et d'en acquérir une bonne maîtrise. Aussi, les phases d'observation jouent un rôle fondamental dans le processus de formation des opportunités. Lors de sa période de chômage, Damien fréquente de façon assidue un café-théâtre et il commence alors à se plonger pleinement et avec une grande curiosité dans ce nouvel environnement. Cette période lui permet de développer sa compréhension du milieu ainsi que son réseau. C'est grâce à cette première phase d'écoute qu'il identifie le besoin des artistes de la relève et qu'il décide de créer le Festival des Pas Connus. Jérémy fréquente pendant de nombreuses années les artistes du milieu de la glisse avant de créer la Lowbrow Galerie : il parle avec eux, écoute leurs problématiques. Gilles et Patrick baignent dans le secteur culturel avant de se professionnaliser. Il s'agit d'une phase importante, durant laquelle ces entrepreneurs sont à l'écoute de leur environnement, avant d'entrer dans l'action du PE.

Par conséquent, ces porteurs s'appuient sur une très grande expertise du milieu pour faire émerger, souvent de façon inconsciente, des solutions aux problèmes et aux besoins rencontrés. Ainsi les entrepreneurs interviewés semblent expliquer que les choses arrivent à eux « naturellement », parce qu'ils sont ouverts au monde, aux gens.

> « Je ne sais pas… Je ne me pose pas la question. Je le fais, simplement… Y a des rencontres, y a des choses, euh… Y a un moment où… où tout d'un coup, euh… les choses, elles viennent vers toi parce que… parce que tu sais les faire d'une

> certaine manière… » « Tu vois, je me suis retrouvé dans le septième à… à bosser avec les jeunes, mais… c'était instinctif, pour moi… » (Gilles)

> « Ce n'est pas… Ça se fait naturellement, ce n'est pas… Y'a aucun plan. » « Je ne sais pas… C'était les artistes. Pour moi c'était une évidence. C'était les artistes que j'avais rencontrés pendant ma carrière et qui étaient trop talentueux pour exposer que dans les skate shop ou les snowboard shop de leur station, quoi, ou de leur ville. » (Jérémy)

Ils s'appuient donc sur leur intuition, nourrie par la bonne connaissance de leur secteur d'activité. De plus, ces citations mettent en évidence le rôle du réseau : ces entrepreneurs, et encore davantage les entrepreneurs dans une démarche axée sur les artistes, développent des projets en fonction des rencontres qu'ils réalisent et les possibilités d'association. J'observe que ces entrepreneurs se tissent un réseau basé sur des liens affectifs et avec qui ils réalisent des projets. Damien est celui qui met le plus cet aspect en avant : il a monté l'ensemble de ses activités avec des amis. Son réseau est principalement composé de personnes rencontrées lors de ses activités culturelles, dont il apprécie le travail et avec qui il travaille ensuite. Plus qu'un réseau, ils semblent donc s'appuyer sur des relations fortes et qu'ils développent dans la durée. Gilles dit également que pendant longtemps, il est « tombé sur les bonnes personnes » et pour lui aussi, les associations sont importantes. Son réseau s'est créé au fil de ses « aventures » et de ses activités.

De plus, ces entrepreneurs s'appuient sur leur rôle de marginal sécant quand ils construisent les opportunités. Cela leur donne une différenciation fondamentale dans ce qu'ils apportent au secteur culturel. Damien, Jérémy et Gilles mettent en avant leur capacité à voir les choses différemment : c'est parce qu'ils adoptent un point de vue autre, qu'ils naviguent dans plusieurs univers, qu'ils sont capables d'apporter des solutions innovantes aux problématiques qu'ils identifient. Aussi, ce rôle leur permet de construire des opportunités en s'appuyant sur des éléments qu'ils transposent dans un

autre univers (Jérôme avec le street art, Gilles et Patrick avec les entreprises) ou en les rendant visibles (Alexandre).

6.3.2 Importance du rôle du réseau et des ressources dans la construction et la réalisation du PE

Les récits des entrepreneurs étudiés mettent en avant le fait qu'ils perçoivent la possibilité de réaliser leur projet, car ils discernent des ressources à leur disposition. Aussi, les organisations créées semblent en phase de démarrage, déterminées par ce dont les entrepreneurs ont sous la main.

Un PE construit sur la singularité de l'entrepreneur

La conception du PE est très liée au fait que ces entrepreneurs représentent des porteurs de savoir de par leur connaissance de chacun des secteurs, mais aussi pour certains, de leur possession d'un type d'expertise.

Comme le montre la figure n° 28, Jérémy construit la Lowbrow Galerie grâce à l'ensemble des compétences qu'il a acquises auparavant. De par son expérience de sportif, il sait mobiliser des commanditaires et négocier des partenariats, aussi il les mobilise pour les convaincre de soutenir sa nouvelle activité. Étant donné qu'il connaît le monde de la presse et qu'il a déjà créé un magazine, il décide de concevoir des catalogues pour les expositions avec la même logique et le même soin que lorsqu'il travaillait pour la maison d'édition. Ce point représente une innovation pour une galerie de ce type et un levier de communication qui rapidement démultiplie la réputation du lieu. Il sait promouvoir des projets et faire des photos, ce qui lui sert également pour mettre en valeur les expositions et les artistes, ou alimenter le site Internet. Il a des compétences de « marchand » : il sait acheter et vendre, flairer un « bon coup » (avec son travail de représentant de matériel et en immobilier). Il va chercher les artistes en devenir, avec la même assiduité et motivation que lorsqu'il cherche les appartements avec du potentiel. De plus, son choix géographique est non seulement déterminé par le fait qu'il sait qu'il trouvera sa cible dans cette ville, mais aussi parce qu'il la connaît et

que ses réseaux sont là. Il commence à travailler avec les artistes qu'il a rencontrés dans sa vie de snowboardeur et qui sont ses amis, ses commanditaires, le réseau des sports de glisse qu'il fréquente, etc. Ainsi, la Lowbrow Galerie est façonnée par les ressources dont Jérémy dispose… et ne dispose pas! Par exemple, comme il ne sait pas comment fonctionnent les demandes de subventions, il ne construit pas son modèle d'affaires initial avec des financements publics. Je remarque donc qu'avec la création de ce lieu, Jérémy apporte une innovation dans le secteur. Cependant, c'est en partie en raison du fait qu'il est externe à ce milieu, qu'au début il en ignore les codes, qu'il apporte un regard différent et qu'il fait les choses de la façon dont il sait les faire.

Gilles a également construit ses projets en fonction de ce qu'il a à disposition : au démarrage de Res Publica, il constate qu'il est entouré de personnes de talents, et qui ont des compétences complémentaires. Il dispose d'un réseau d'artistes, qui ont besoin de vivre et de l'autre des entreprises qui cherchent l'originalité. Il a donc l'idée de réaliser le lien entre les deux et de proposer de l'événementiel artistique et culturel pour ces entreprises.

Aussi, ces entrepreneurs conçoivent le PE, car ils perçoivent avoir les ressources à disposition et en fonction de celles-ci. Ils conçoivent les objectifs de leur PE par rapport à ces moyens, ce qui fait échos au processus effectual.

Figure n° 30 : La naissance de la Lowbrow Galerie

Possibilité perçues par Jérémy de son environnement :
Il a un très grand réseau mondial d'artistes talentueux dans le secteur de la glisse et qui n'ont pas la reconnaissance qu'ils méritent

Projet de vie : insuffler la passion aux jeunes
Mission : aider les autres, et plus particulièrement les artistes à vivre de leur passion
Valeurs hédonistes : se faire plaisir. Aussi il cherche à développer des moyens pour vivre librement de ses passions.

NAISSANCE DE LA LOWBROW GALERIE

La vision :
Créer un réseau de centre d'art internationaux présentant les artistes du street art.
La mission :
Révolutionner la façon de consommer de l'art. Faire en sorte de désacraliser les lieux d'exposition et rendre l'art proche des préoccupations des jeunes.
Valeurs :
Accessibilité, convivialité
Positionnement et actions clés
Présente des artistes locaux et internationaux issus du milieu de la glisse et qui ne sont pas exposé dans des lieux d'exposition dédiés à l'art. Il démarre avec les artistes qu'il a rencontré et qui sont devenus ses amis.
Création de beaux catalogues présentant les artistes. Les catalogues ont la qualité d'un magazine haut de gamme et des pages de publicités sont vendues pour le financer. Les catalogues deviennent une vitrine pour l'organisation et un outil de promotion très important.
L'organisation est financée au démarrage uniquement par la commandite, grâce aux partenaires de Jérémy quand il était sportif.
Jérémy achète les locaux qui sont toujours avec un potentiel d'un point de vue immobilier. iI fait les travaux et les loue à l'OBNL.

Compétences perçues par Jérémy :
Savoir-être :
Grande capacité d'apprentissage
Confiance en lui
Passionné
Sait gérer l'incertitude, n'a pas peur de se lancer dans des projets sans en maîtriser l'ensemble des compétences
Bonne expérience de gestion du stress
Savoir-faire :
Gestion et optimisation d'un budget, réaliser une petite comptabilité
À appris à vendre et négocier (dans son métier de représentant d'article de sport ou d'entrepreneur immobilier, avec ses sponsors), à « flairer un bon coup »
Rendre des envies réalisables, gestion de projets
en photographie et communication (gestion d'un site web, promotion de projets)
Connaît la presse et la création d'un magazine
Connaissances :
Bon en math
Connaissance du secteur de la commandite

L'importance de l'adhésion des parties prenantes dans l'accès aux ressources

La singularité du porteur joue un rôle dans la construction PE, mais les parties prenantes se trouvent également fondamentales dans sa conception et sa réalisation.

Les parties prenantes internes

L'acteur principal qui ressort des récits se trouve être les membres du CA pour les OBNL. Cet acteur ne se trouve pas présent pour tous. Mais, pour Damien et Alexandre, le rôle du conseil d'administration revêt de l'importance à plusieurs reprises. Pour Alexandre, il se retrouve à la direction d'un OBNL lorsqu'il gère les Éditions Fage. Il rencontre parfois des résistances de la part de son conseil d'administration et il doit faire preuve de persuasion pour les embraquer dans la direction qu'il souhaite. Il se trouve par exemple dans cette situation quand il reprend l'organisation et qu'il veut faire évoluer la ligne éditoriale :

> « Le problème alors qu'on me posait au conseil d'administration c'est de dire : "Mais Fage avait une image et les gens savaient à quoi s'en tenir avec les livres qu'on publiait, mais maintenant vous publiez ça, vous publiez ça, vous publiez ça, on sait plus exactement où ça en est". J'ai dit : "C'est exactement ce que je veux". » (Alexandre)

Cependant, la dépendance à son CA reste limitée et il affirme conserver une grande marge de manœuvre : concrètement c'est lui qui se trouve aux commandes.

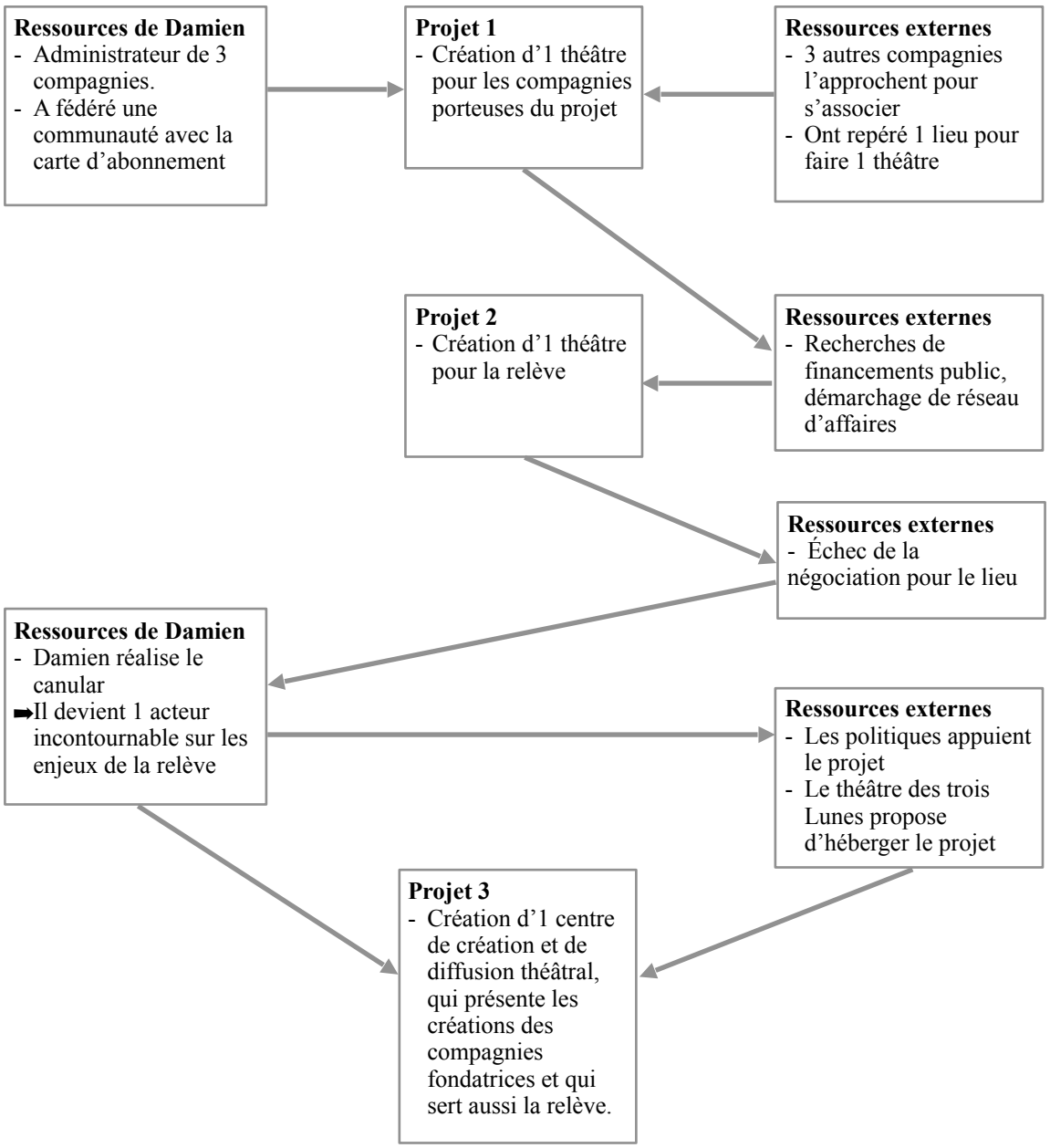
> « (…) parce que, oui, j'avais un conseil qui se réunissait, qui s'agitait, mais en réalité je prenais les décisions, hein. L'orientation éditoriale, ce n'est pas lui qui me la donnait ou quoi que ce soit. (..) J'avais quand même pas mal de latitude. J'avais des contraintes, j'avais des…, comment dire? Oui, j'avais des contraintes, il y avait des obstacles structurels, mais quand même j'étais là pour les régler aussi. » (Alexandre)

Damien met aussi en avant que bien qu'il travaille pour un CA, il se trouve porteur de la vision du projet. Cependant, les choses se compliquent lorsque des tensions apparaissent avec leur partenaire, le Théâtre des trois Lunes, qui met les locaux à disposition du Théâtre des Curieux. En effet, le positionnement du CA influence son départ : il sent que certains de ses membres souhaitent qu'il quitte la direction de la structure. Aussi, je traduis cette situation par un enjeu de légitimité interne : Damien, contrairement à un entrepreneur, ne se trouve pas propriétaire de l'entreprise. Même s'il a conçu et développé le projet, il dépend de sa légitimité et du fait d'être considéré comme la bonne personne pour diriger l'entreprise, et notamment par le conseil d'administration. À partir du moment où celle-ci s'effrite, sa présence est remise en question.

Les parties prenantes externes

Les parties prenantes externes adhérant au PE vont le façonner, mais également déterminer sa réalisation. Ceci semble particulièrement significatif lors de la réalisation du Théâtre des Curieux. En effet, Damien développe le projet en s'appuyant sur les associations qu'il réalise. Je présente dans la figure n° 29 la façon dont le projet a évolué en fonction des ressources qui s'ajoutent dans le projet, ou s'en désengagent.

Figure n° 31 : Rôle des ressources dans la réalisation du Théâtre des Curieux



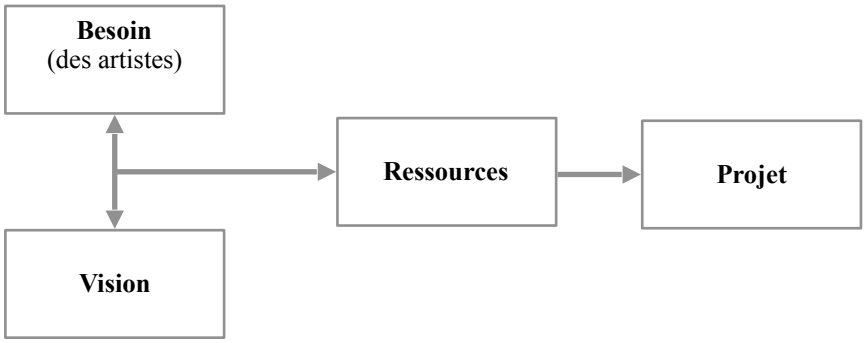
Source : Dallaire

Damien explique ainsi clairement la façon dont il conçoit et développe des projets :

> « Dans la mesure où je vais être attentif au besoin, à la nécessité à laquelle on veut répondre et je vais l'absorber, l'intégrer dans ma vision et après ça, bien, je vais

chercher la manière de le décliner avec les ressources qui sont à ma disposition. » (Damien)

Figure n° 32 : Processus de conception d'un projet pour Damien



Source : Dallaire

De plus, j'observe que les organisations culturelles ont besoin pour perdurer d'acquérir une légitimité artistique, politique et économique. La légitimité est liée au fait qu'un type de partie prenante évalue le PE et le cautionne ou non. En m'appuyant sur ces récits de vie, j'observe que la légitimité artistique représente le fait que les organisations du monde de l'art (critiques, écoles d'art, institutions culturelles comme les musées, etc.) et les pairs accueillent le PE favorablement. La légitimité politique est liée à l'adhésion du public ou bénéficiaire du produit, mais aussi d'organisations ou d'entreprises liées au domaine marchand (commanditaires par exemple). J'observe que lorsqu'une organisation a un déficit avec l'un de ces aspects, elle rencontre des difficultés et doit compenser. Le fait de cautionner le PE se traduit souvent par l'adhésion de la partie prenante et donc détermine le type de ressources avec lesquelles l'entrepreneur va pouvoir concevoir et réaliser son projet.

Par exemple, Jérémy rencontre une difficulté au niveau du type d'art qu'il propose : au début des années 2000, le street art et ce type d'esthétique ne se trouvent pas reconnus comme courant artistique. Aussi, les institutions politiques ne lui accordent que peu de crédit. De plus, il ne possède pas les codes pour échanger avec eux et il ne connaît pas

les règles de ce milieu. Par conséquent, les relations avec ce réseau s'avèrent complexes et il souffre au démarrage d'un manque de reconnaissance de leur part. C'est pourquoi il ne peut pas accéder à ce type de ressources (aux financements publics). Jérémy souffre également d'une reconnaissance de ce qu'il nomme les « institutions culturelles » et qui semble faire référence aux écoles d'art, aux musées, galerie, etc. Il souligne en effet que le fait qu'il ne vienne pas de « ce milieu » pose problème. Heureusement, dès le démarrage du projet, la Lowborw Galerie bénéficie du soutien du public et des commanditaires. C'est grâce à cela qu'il arrive à faire naître l'organisation, car au démarrage il ne bénéficie pas de la légitimité artistique ou politique. Aussi, il valide très rapidement l'intérêt de sa cible, ce qui l'aide à pérenniser ses partenaires financiers privés. Et il compense en faisant adhérer au PE des parties prenantes issues du monde économique (des entreprises du secteur de la glisse) afin qu'elles lui apportent de la commandite.

Gilles explique certaines des difficultés de Res Publica par des enjeux de légitimité politique. En positionnant l'organisation comme cherchant à contribuer à l'intérêt général, elle concurrence à ses yeux les institutions publiques dont c'est la prérogative en France. Gilles considère donc qu'il n'a pas eu la reconnaissance des pouvoirs publics, car Res Publica se positionne sur leur terrain. De plus, comme pour Jérémy, il met en avant la difficulté à se faire reconnaître à titre personnel par les pouvoirs politiques en raison de leur parcours scolaire. Gilles et Patrick n'ont pas eu non plus de formation artistique, ce qui semble représenter pour eux un enjeu aussi bien vis-à-vis des politiques que des pairs ou des institutions culturelles. Pour Gilles, la découverte de la musique punk lui permet néanmoins de se décomplexer : même s'il n'a pas fait d'études, et qu'il a appris la musique tout seul, il peut faire partie de la communauté artistique. Cependant, ce manque de légitimité le rattrape lorsqu'il cherche à développer le projet de lieu de production pour les artistes : l'appel à projets demande de mettre en avant son CV, et il considère que cela fait partie des raisons pour lesquelles ils ne l'ont pas

remporté. Patrick reconnaît également cette difficulté à acquérir ce sentiment de légitimité lors du passage d'une pratique amateur à professionnelle.

Tableau n° 32 : Exemples de difficultés liées à un manque de légitimité

Manque de légitimité artistique	« C'est-à-dire que tout d'un coup, c'était… ce n'était pas le projet, ce n'étaient pas les idées qu'étaient importantes… Ni l'utopie que tu pouvais mettre… C'était le CV du bonhomme qu'allait là, euh… Là, ça y est… Quelqu'un qui est repéré par l'institution, gérée par l'institution » (Gilles) « Non, pas avec les écoles, avec les gens. Pas, pas avec le milieu institutionnel. Non, non on était ... On était vraiment pris de très très haut... Quand tu commences comme ça, que tu ne viens pas du milieu de la culture... T'es vraiment un ovni. Par contre j'avais conscience de ça. C'est pour ça que je voulais que tout soit clean, que tout soit propre, que tout soit carré, que tout soit beau...que ce soit bien accroché… » (Jérôme)
Manque de légitimité politique	« Parce que la culture je ne la connais pas. Je ne sais pas du tout parler aux politiques. Je sais mal leur parler... Je ... Je fais des grosses bourdes. Et, je fais des erreurs stratégiques... En nommant Lowbrow galerie. (…). J'ai tout de suite été retoqué comme un espace commercial, quoi. » (Jérémy) « À l'époque, quelque part on l'avait, puisque Mireille et Stéphan avaient fait les Beaux-Arts donc ils connaissaient ces milieux-là et très vite on s'est aperçu que cela ne mènerait à rien. Parce que la Drac (Direction régionale des affaires culturelles) est passée, grâce à eux, hein ! Mais c'étaient du foutage de gueule, quoi... Cela n'a vraiment rien amené, quoi... Bon, par contre le réseau culturel jeune,(…) eux, ils sont très vites venus, spontanément. C'était un truc qui leur parlait. C'était nouveau, cela leur permettait de montrer leur travail... Participer... C'était une émulsion, qui s'est créée très rapidement… » (Jérémy)

Source : Dallaire

J'observe cependant que les porteurs cherchent à développer des stratégies pour transformer la perception du PE et devenir légitimes aux yeux des parties prenantes.

Par exemple, Jérémy a conscience que pour obtenir une reconnaissance artistique, il doit montrer son professionnalisme. Aussi, il sait que le montage de ses expositions doit être très bien réalisé et qu'il présente ses artistes avec soin. Aussi il réalise un catalogue qui ressemble à un ouvrage d'art. Il va chercher également à augmenter sa crédibilité à titre personnel, pour se faire reconnaître comme « expert » sur cette notion, en réunissant des artistes internationaux, en écrivant un livre, etc. Cependant le produit qu'il met en avant, le street art n'est reconnu ni par les politiques ni par les institutions culturelles. Il s'agit encore au début des années 2000, d'un mouvement underground, encore confidentiel et regroupant un certain type de communauté, en marge des « institutions ». Ainsi une des

premières expositions d'envergure sur le street art dans un musée ne se déroulera pas avant 2009, en France, à la Fondation Jacques Cartier pour l'art contemporain. Par conséquent, l'un de ses rôles d'entrepreneur est de contribuer à faire reconnaître ce type d'art par des institutions culturelles ou politiques. Un de ses succès à ses yeux est par exemple quand il arrive à monter une exposition au siège de la région. Car, cela va lui procurer davantage de légitimité et lui ouvrir des portes.

Damien partage également la façon dont il se retrouve à mettre en scène son engagement afin d'augmenter sa crédibilité :

> « Je me souviens dans le développement du Théâtre des Curieux, j'avais parfois passé une super mauvaise nuit, j'arrivais très fatigué le matin. J'aimais particulièrement cela quand je devais rencontrer des instances publiques. Et je trouvais qu'avoir l'air fatigué, c'était la clé. Peut importe ce qui j'avais fait avant. C'est vrai que j'étais investi. Mais je voyais qu'il n'allait jamais voir à quel point j'avais travaillé : ce qui était important c'était de montrer à quel point j'avais l'air d'être au bout de la corde. »

Cet aspect fait échos à la Cité par projet : Damien doit montrer non seulement un engagement professionnel, mais aussi personnel. Il se sent obligé de prouver qu'il s'investit de façon totale pour sa cause.

Par ailleurs, il regroupe autour de lui plusieurs compagnies et artistes dont il bénéficie de l'appui. Aussi la communauté semble adhérer au projet artistique et sociétal qu'il propose. Mais ce n'est qu'avec le canular qu'il réalise qu'il acquiert véritablement une légitimité politique. Il se déroule alors un phénomène de renforcement mutuel : les politiques le considèrent comme légitime, car il a l'appui de la communauté et la communauté lui donne de plus en plus de crédit comme porte-parole, car il bénéficie de l'écoute du politique. Il réussit à transférer cette légitimité personnelle, au PE qu'il promeut.

> « Plus je prends parole et plus on m'identifie comme quelqu'un qu'il faut identifier pour prendre parole. (…) ce qui fait que je suis invité à toutes sortes de places. » « C'est vrai pour moi, mais (…) c'est vrai pour ceux qui sont proches du Théâtre des Curieux, qui sont capables de tenir un discours sur [le projet] et qui sont de plus en plus mis de l'avant. » (Damien)

> « Et à ce moment-là, aussi, je prends conscience de la possibilité de passer au-delà des fonctionnaires qui sont habituellement mon filtre. (…) Il m'invite six mois plus tard [au] regroupement qui réunit l'ensemble des conseils des arts du Canada de chacune des provinces et il me donne trois quarts d'heure pour faire état de mes revendications. » (Damien)

Par conséquent, l'appui de la communauté artistique et culturelle joue un rôle fondamental dans la construction de la légitimité du PE de Damien.

J'observe que les entrepreneurs au démarrage réussissent à acquérir une ou deux formes de légitimités et qu'ils travaillent lors de leur développement pour accéder aux autres. Il semble d'ailleurs que le fait de ne pas y parvenir puisse représenter un frein dans leur développement. Par exemple, je reviendrai par la suite sur cet épisode, mais une des raisons de la crise de Lowbrow Galerie se trouve dans la difficulté pour Jérémy de convaincre les financements publics d'adhérer au projet.

Enfin, je remarque que si le projet évolue en fonction des ressources, sa finalité ne semble pas vraiment changer. L'objectif reste en lien avec les projets individuels de Damien (sociétal et artistique notamment). Damien semble réaliser des allers-retours entre les disponibilités de l'environnement et ses aspirations (son projet de vie et ses sous-projets), et il saisit les opportunités qui paraissent en adéquation. On voit avec la citation ci-dessous la façon dont les projets naissent, en fonction des besoins que l'entrepreneur identifie et des ressources dont il dispose et arrive à mobiliser. Mais par contre, l'ensemble de ces actions s'accordent avec le projet artistique et sociétal de Damien, qui est de soutenir les artistes de la relève.

« Avec le Festival des Pas connus, je réunis des auteurs. Mais je me retrouve, à ce moment-là, à soutenir trois compagnies qui présentent des spectacles à gauche et à droite et qui me rendent conscient des défis de ce type de compagnies là. Aussi, je finis par les réunir dans la carte d'abonnement parce que le besoin je le vis là et je trouve une solution collective. Et la carte d'abonnement me met en lien avec des compagnies, je vois d'autres besoins apparaître : leurs besoins d'espace de répétitions de qualité, leurs besoins d'avoir une expertise administrative – mais je ne peux pas me décupler, non plus, et il y en a pas. Donc, avec le Théâtre des Curieux, on va se donner des espaces…, et là, je développe une vision de la mise en commun des ressources humaines, de comment il y a un avantage à avoir des employés spécialisés qui travaillent pour plusieurs compagnies plutôt qu'avoir un généraliste qui fait tout pour un artiste. Et on développe une structure dans ce modèle novateur là qui accompagne l'époque, aussi, de : "Il n'y a pas de fonds publics". Il va falloir trouver de nouvelles manières de gérer l'art et les structures collectives sont préconisées, mais il n'y a pas de programmes pour le soutenir, ça fait que je développe aussi beaucoup mes relations avec mes partenaires publics (…) » (Damien)

Par conséquent, le PE se trouve influencé par les ressources et le réseau de l'entrepreneur. Mais la construction de la vision du PE semble influencée par le projet de vie des entrepreneurs et ses sous-projets. Par exemple Jérémy l'exprime clairement : il conçoit le projet de la Lowbrow Galerie par rapport à ses envies artistiques et il projette l'organisation au travers de cela.

« C'est à dire à l'instant T, je lance mon truc… Je ne me dis pas, il va en avoir plusieurs… Je me dis… Je bosse avec des artistes… Des artistes idéaux, j'ai ma *wish list* qui est faite. Tu vois… Je sais déjà… Quels sont les artistes que je veux. Que je souhaiterais avoir, idéalement. Je sais déjà, jusqu'où je peux aller au niveau artistique. En 2003. En 2005, ma liste d'artiste a changé. Parce que j'évolue, je rencontre d'autres artistes… Mais chaque fois, je n'ai pas de limites. Et après

j'essaie d'avoir une vision… De faire ce qui est réaliste de faire… Mais toujours avec… que ce soit en accord avec la vision à long terme. À très long terme. » (Jérémy)

« Être passionné, ça, c'est sûr. Et puis du coup, je pense que de ça découle la vision. L'envie de… L'envie de faire aboutir… ce dans quoi tu t'es lancé, quoi ! » (Jérémy)

6.3.3 Des tensions entre les sous-projets du PE qui s'accentuent lors du développement de l'organisation

Si les projets économique et d'action se trouvent peu présents au démarrage, leur place s'accentue au fur et à mesure du développement de l'organisation. De plus, j'observe des tensions entre ces projets et le projet artistique lors de la croissance.

Les projets économiques et d'action

Le projet économique renvoie à la volonté d'assurer la rentabilité de l'organisation et la commercialisation des produits. Plusieurs entrepreneurs considèrent avoir négligé ou tout au moins minoré cet aspect. Alexandre, par exemple, confesse que sa prise en compte des aspects financiers est arrivée tardivement. À ses débuts, il considère que « l'argent n'est pas important ». C'est quand il travaille dans un plus grand groupe, qu'il a « compris que quand même, la santé financière d'une maison d'édition, c'est important. C'est important pour l'auteur parce que ça le rassure. Tu ne peux pas travailler toujours dans la fragilité financière. » (Alexandre). Je remarque cependant que l'argument qu'il met en avant est de rassurer l'auteur : aussi ce n'est pas tant pour l'entreprise qu'il considère que cet aspect est décisif, mais pour attirer les auteurs et mieux travailler avec eux. Il met donc toujours le contenu avant les aspects commerciaux. Il le dit d'ailleurs clairement : « Le profit n'était pas une notion…, ce n'était pas un objectif en soi, c'était un outil parmi d'autres pour arriver à faire ce qu'on avait envie de faire. » (Alexandre). La priorité est donc le produit, le livre, et l'ensemble de l'entreprise se met au service de ce produit.

Tableau n° 33 : Citations illustrant les projets économiques des projets entrepreneuriaux

Alexandre	« C'était vraiment le genre…, c'était pour moi, je dirais, le modèle idéal. C'était à la fois le défi, oui, de faire des livres intéressants, d'en vendre, d'équilibrer les budgets, mais c'était pas…, l'objectif n'était pas de rentabiliser et de faire beaucoup d'argent. Le profit n'était pas une notion…, ce n'était pas un objectif en soi, c'était un outil parmi d'autres pour arriver à faire ce qu'on avait envie de faire. »
Gilles	« (…) il faut de plus en plus être… être dans… dans cette réalité du monde commercial… de la communication… de produire quelque chose qui a une valeur, qui se vend, etc. Qui n'était pas mon idée, que sont antinomiques avec l'art et la culture. Même si c'est des réalités… Tu vois… Qu'il faut bien prendre en compte. »
Patrick	« C'est-à-dire qu'on s'y retrouvait de moins en moins parce que le décalage était de plus en plus grand entre ce qui nous était demandé et ce qu'il nous intéressait de faire… tu vois ? Euh… Donc, très vite… très vite, euh… Enfin… le paradoxe veut qu'on a très vite éprouvé le besoin d'être plus indépendants en demandant des [subventions]. (…) Le paradoxe n'est pas aussi flagrant que ça : c'est-à-dire que globalement, l'idée c'était de faire ce qu'on voulait, mais en se faisant financer, en faisant financer nos projets, par l'institution. » « C'est vrai qu'il y a des moments où on se dit - bon, comme par hasard, c'est des moments où on estime être en perte de vitesse – bon, où on se dit : « Putain, il faudrait quand même être plus, euh… plus… plus… plus commerciaux… » Tu vois ? Sauf que voilà, quoi. Gilles peut l'être, moi plus difficilement… »
Jérémy	« R., qui était mon sponsor, a trouvé que le projet était très bien, et du coup, le sponsoring que j'avais entre guillemets, par R. en tant que sportif, de manière complètement officieuse, ce n'était pas le, pas le... c'était un autre service de R.. En fait, ils ont parrainé le projet, Lowbrow Galerie. Ils m'ont vraiment permis de le faire naître. Donc là, ça a été super, parce que du coup, ben voilà, je pouvais assurer la programmation, le loyer... et je n'avais pas besoin de faire rentrer de l'argent de manière autre, à savoir, les manières de faire rentrer des sous, c'est soit demander des subventions ce que je n'avais pas; même si j'en demandais et heu... - alors que je pensais pouvoir en avoir - et l'autre moyen, c'était de vendre, quoi. Et ça si je vendais, le projet était foutu. Je me retrouvais pieds et poings liés avec la ménagère de 70 balais, (…), quoi donc. »

Source : Dallaire

Le projet d'action se situe en lien avec les autres projets. En effet, il s'agit de proposer un modèle organisationnel qui va favoriser le projet artistique et sociétal. Aussi, le statut juridique de l'association ou de l'OBNL est favorisé afin de permettre des financements diversifiés (subventions, commandites, prestations) et qui permettent de s'émanciper des contraintes du projet économique. Par exemple, Jérémy se positionne volontairement sur un modèle non lucratif, afin de ne pas être dépendant des objectifs commerciaux et rester libre du choix des œuvres en n'ayant pas à s'adapter aux goûts des acheteurs potentiels :

> « X qui était mon commanditaire, a trouvé que le projet était très bien (…). En fait, ils ont parrainé le projet (…). Ils m'ont vraiment permis de le faire naître.

> Donc là, ça a été super, parce que du coup, ben voilà, je pouvais assurer la programmation, le loyer… et je n'avais pas besoin de faire rentrer de l'argent de manière autre, à savoir, les manières de faire rentrer des sous, c'est soit demander des subventions(…) et l'autre moyen, c'était de vendre. Et ça si je vendais, le projet était foutu. Je me retrouvais pieds et poings liés avec la ménagère de 70 balais, grenobloise. » (Jérémy)

Positionnement face à la croissance et émergence des tensions

Damien ressent un positionnement mitigé vis-à-vis de la croissance. En effet, il a vécu au début de sa carrière, alors qu'il était salarié, des expériences où l'entreprise s'est fait racheter ce qui a conduit à une brutale transformation de la culture. Aussi par la suite, il ressent le besoin de s'insérer dans des entreprises avec un esprit « familial » qu'il cherche à conserver.

> « Mais je me suis retrouvé à être quand même un peu déstabilisé, choqué par le changement de culture d'entreprise qui passait, à ce moment-là, d'une culture très artisanale, entrepreneuriale, familiale à quelque chose qui était pleine d'aspirations et dans un développement plus…, un développement accéléré, disons. » (Damien)

Alexandre explique qu'il se sent mal à l'aise dans une maison d'édition qui orienterait ses publications uniquement pour un objectif de rentabilité. Cependant, il cherche systématiquement à développer les organisations dans lesquelles il s'investit. À chaque fois, son rôle est d'augmenter le nombre de titres publiés et le chiffre d'affaires : de 10 à environ 100 publications par an pour l'Éveil avec un chiffre d'affaires multiplié par 12 en 12 ans, Les Éditions Fages voient leur chiffre d'affaires multiplié environ par 4 en 17 ans, et lorsqu'il reprend le RPM il doit repartir de zéro pour arriver à environ 30 publications par an et 750 000 $ de chiffre d'affaires, 10 ans plus tard.

Cependant, il semble partir au moment où l'organisation atteint une certaine taille, et alors que la tension entre projet artistique et projet économique ou d'action s'accentue.

Par exemple, lorsqu'il développe L'Éveil, Alexandre se rend compte au fur et à mesure du développement de l'organisation qu'il a besoin de personnes ayant une approche plus commerciale et axée sur le projet économique. Aussi, il s'entoure. Mais en 1985, il voit que l'organisation est à un tournant : « OK, l'Éveil a atteint un certain niveau, il faut qu'on franchisse une autre étape, il faut qu'on arrive à quelque chose d'un petit peu plus substantiel, une maison d'édition un peu plus solide. » (Alexandre). Derrière ces enjeux, il y a la question du projet économique (accroître les profits, trouver des capitaux) et du projet d'action (achat de maisons en vente). Or, les choix réalisés pour assurer le projet économique et d'action poussent Alexandre à quitter l'organisation.

> « Le potentiel commercial. Et c'est pour ça, d'ailleurs, que j'avais trouvé intéressant de m'associer avec lui parce que je me disais : « Bien, c'est formidable, c'est le complément ». Moi, j'avais pas nécessairement des atomes, des affinités avec ce genre de réflexions là. Mais c'est sûr qu'à la pratique, j'ai dû m'habituer à traiter avec les banquiers, avec les médias pour faire de la publicité ou des choses comme ça, mais ce n'était pas par cette porte-là que je suis entré dans l'édition. (…) Alors, c'est un peu…, c'est ça le dilemme dans lequel je me suis trouvé à ce moment-là. Et c'est ce qui fait que je pense que Michel a pu bâtir sur les acquis de L'Éveil, sur le côté de la qualité et la sélectivité des manuscrits (…). » (Alexandre)

Aussi, la tension entre les sous-projets du PE s'accentue lors du développement, qui demande des projets économique et d'action plus importants et formalisés. Et j'observe qu'Alexandre ne se trouve pas à l'aise avec cela. Une explication est l'adéquation avec son projet de vie : l'idée de pousser le projet entrepreneurial vers une finalité trop économique va à l'encontre de celui-ci. Mais, cette évolution remet également en question ses compétences. Il ne semble plus considérer représenter la bonne personne pour mener ce projet et il n'a pas réussi à monter suffisamment en compétence pour le faire.

Gilles et Patrick se trouvent également tiraillés entre objectifs financiers et objectifs artistiques. Dans un premier temps ils organisent des événements pour des entreprises. Pendant un temps, la possibilité de faire se côtoyer des publics différents (entreprises et artistes par exemple) leur plait. Cela entre en résonance avec le projet de vie de Gilles de favoriser des liens entre les univers. Cependant, au fur et à mesure du développement, ils s'aperçoivent que les prestations qu'on leur demande les intéressent de moins en moins : « le décalage était de plus en plus grand entre ce qui nous était demandé et ce qui nous intéressait de faire… » (Patrick). Aussi, ils essaient de résoudre la problématique financière en se tournant vers les financements publics pour « être plus indépendant » et « faire ce [qu'ils] voul[aien]t ». Ils vivent ainsi une ambivalence entre aller vers plus de prestations commerciales afin de développer l'activité versus, bénéficier de financements publics et avoir plus de liberté sur le contenu, mais être dépendant de l'attribution de ces fonds. Le curseur ne semble pas facile à trouver depuis le début de la création de l'organisation. D'autant plus qu'ils connaissent des difficultés financières au moment de l'entretien et qu'ils s'interrogent sur les pistes à choisir. Mais pour Patrick, aller vers le projet économique reste difficile :

> « C'est vrai qu'il y a des moments où on se dit — bon, comme par hasard, c'est des moments où on estime être en perte de vitesse — bon, où on se dit : « Putain, il faudrait quand même être plus commerciaux… » Tu vois ? Sauf que voilà, quoi. Yves peut l'être, moi plus difficilement… » (Patrick)

Cependant, Patrick considère que la pérennité de Res Publica est grâce au fait que malgré ces difficultés, ils ont réussi à conserver un équilibre entre les deux types de projets : « Acte public, c'est aussi le fait de… d'avoir toujours réussi à être en adéquation entre les projets et leur financement possible. Et le fait d'avoir développé quand même une certaine compétence au fil des années. » (Patrick)

Jérémy rencontre la même difficulté. Il ne veut pas être dépendant de la vente des œuvres afin de ne pas devoir adapter sa ligne éditoriale aux besoins des consommateurs.

Cependant, quand il n'arrive pas à accéder aux subventions, on lui conseille d'aller en ce sens. Mais il tient bon dans sa conviction de ne pas orienter le PE vers une finalité lucrative et à la place, il développe les partenariats avec des commanditaires, qui lui permettent de garder une liberté sur son projet artistique. Il imagine dès le début du PE une croissance importante pour la Lowbrow Galerie. Il se positionne rapidement pour atteindre une envergure internationale : très vite son site Internet est traduit en six langues et il imagine créer des espaces dans plusieurs villes en France et à l'international.

> « Ben, si on veut prétendre à ce à quoi je prétends… C'est-à-dire à grossir, à avoir une… parce qu'à un moment donné j'ai quand même… Une fois que [le second] espace a été monté.... Tu te dis bon OK, on en fait 3, on en fait 4, on en fait 5, c'est pareil. Le travail, le gros du travail c'est le même. » « C'est à dire, aujourd'hui, à l'échelle de la terre, j'ai déjà projeté que la Lowbrow Galerie pouvait être en Chine, en Inde, au Katar, aux États-Unis, au Benelux… Et en Russie, ça… Je l'ai imaginé. » (Jérémy)

Par contre, au moment de l'entretien, il semble dire que l'organisation se situe à un tournant :

> « Mais on est à la limite de ce qu'on peut faire spontanément, de manière complètement autonome. Sauf si demain y'a un milliardaire qui nous dise tient voilà 30 000 ou 100 000 par an ou 200 000 par an, tu t'amuses et t'en montes un tous les ans, tu vois. Chose que je peux faire, sans problème *(petit rire)*. Et euh… Mais on a atteint la limite de la monstration… On a… voilà, aujourd'hui, on est… On est là, ça tourne, ça fonctionne depuis 10 ans. Tu vois on… On est quand même assez… On ne peut pas être remis en question. On a fait nos preuves. Donc maintenant il faut arriver à transformer ces preuves en convention avec l'État, avec les municipalités, avec des gens qui disent, effectivement… » (Jérémy)

J'observe que la crise est due à nouveau à cette tension entre projet artistique et projet économique. En effet, Jérémy n'envisage toujours pas de résoudre cette difficulté par un changement du modèle d'affaires en allant vers plus de prestations commerciales. Les seules alternatives qu'il exprime pour permettre le développement, se trouvent dans l'option, soit de trouver un mécène très généreux (auquel il ne croît pas), soit de finalement réussir à convaincre des financeurs publics d'adhérer au projet. Aussi, pour lui, la seule façon de sortir de cette tension est de réussir à faire adhérer de nouvelles parties prenantes au projet. Cependant, à ce moment, il n'arrive pas à convaincre davantage de personnes à se joindre au PE. Aussi, la tension perdure et se transforme en crise.

Cependant, je remarque que ces entrepreneurs font tout de même évoluer le rapport entre le projet artistique et le projet économique du PE. En effet, ils acceptent dans une certaine mesure de donner une place plus importante au projet économique. Aussi, ils passent d'une préoccupation principalement centrée sur la production ou les artistes, à une réflexion davantage axée sur le marché. Damien par exemple cherche à toucher les personnes qui ne s'intéressent pas aux arts de la scène : « J'ai beaucoup passé de temps à être très attentif aux besoins des artistes et je suis de plus en plus sensible à comment je vais vers l'extérieur, comment on s'intéresse à la relation de la population aux arts. » (Damien). Il se questionne davantage sur la façon dont une organisation peut s'intégrer à son milieu et les liens qu'elle peut nouer en dehors de la seule communauté artistique. Jérémy démarre son activité pour promouvoir les artistes, mais rapidement il construit son modèle d'affaires autour de l'expérience du public et la façon dont il peut la transformer. Alexandre explique être plus sensible au marketing afin de rendre les livres plus attractifs pour les lecteurs.

Ces entrepreneurs évoluent également en fonction du PE, et ils doivent adapter leurs compétences aux besoins de celui-ci. Par conséquent, leurs capacités à mobiliser des connaissances et leurs capacités d'apprentissage semblent fondamentales. J'observe ainsi que ces entrepreneurs ont mis en place des mécanismes d'apprentissage très

présents dans leur parcours. Ils se font grâce au réseau, en mobilisant des personnes-ressources, à une capacité de mimétisme, ou en agissant, c'est-à-dire, en se mettant hors de sa zone de confort. Ils semblent fonctionner comme des 'éponges'' : toutes les informations qui potentiellement peuvent leur servir, ils les absorbent pour pouvoir les mobiliser en temps voulu. Je constate que lorsque l'entrepreneur n'arrive pas à développer lui-même les compétences dont il a besoin, il cherche à s'associer. Cela a été le cas pour Alexandre qui, en s'associant avec Michel cherchait à acquérir des compétences commerciales.

Pour conclure, ces entrepreneurs comportent des similitudes avec la figure des entrepreneurs *lifestyle* ou l'indépendant passionné dans leur rapport à la croissance. Ils font tout pour conserver la primauté du projet artistique sur le projet économique. La tension qui semble se jouer est la question entre authenticité versus rentabilité : le fait d'aller vers plus de rentabilité dans le PE remettrait en question l'authenticité du projet artistique et donc de l'organisation. Néanmoins et contrairement aux deux figures citées précédemment, ils ne la refusent pas : ils sont en accord avec le fait de développer l'organisation, tant que cela ne se réalise pas au détriment des projets artistiques et sociétaux du PE et que celui-ci reste en accord avec leur projet de vie.

Chapitre 7
Discussion et apports théoriques

Objectifs du chapitre :

- Présenter les apports théoriques
- Discuter des résultats et les mettre en perspective pour l'accompagnement et la formation d'entrepreneurs dans la culture

J'essaie dans ce chapitre de mettre en relation les analyses issues des chapitres 4 et 5 avec les concepts théoriques présentés dans la littérature afin de permettre la compréhension du processus entrepreneurial et enrichir la littérature. Je discute également des résultats observés afin d'en appréhender les implications possibles, notamment pour les formateurs et accompagnateurs d'entrepreneurs dans le secteur culturel. Aussi, je reviens sur les apprentissages concernant la relation entre le porteur et son PE (7.1), puis la manière dont cette dynamique évolue pendant le processus entrepreneurial et comment les parties prenantes y contribuent (7.2). Je m'interroge enfin sur la façon dont ces éléments peuvent enrichir l'accompagnement et la formation des entrepreneurs dans ce secteur (7.3)[120].

7.1 Retour sur les apprentissages concernant la relation porteur/PE

Cette recherche apporte plusieurs enseignements concernant la relation entre le porteur et le PE dans le secteur culturel ainsi que la façon dont ces projets s'inscrivent dans leurs trajectoires de vie.

---

[120] Des éléments de ce chapitre se retrouvent dans : Dallaire, Géraldine (2017). « Pourquoi les entrepreneurs culturels ont-ils beaucoup à nous apprendre? », dans Louis Jacques Filion (dir.), Artistes, créateurs et entrepreneurs, Canada, Delbusso Éditeur, p. 223-234.

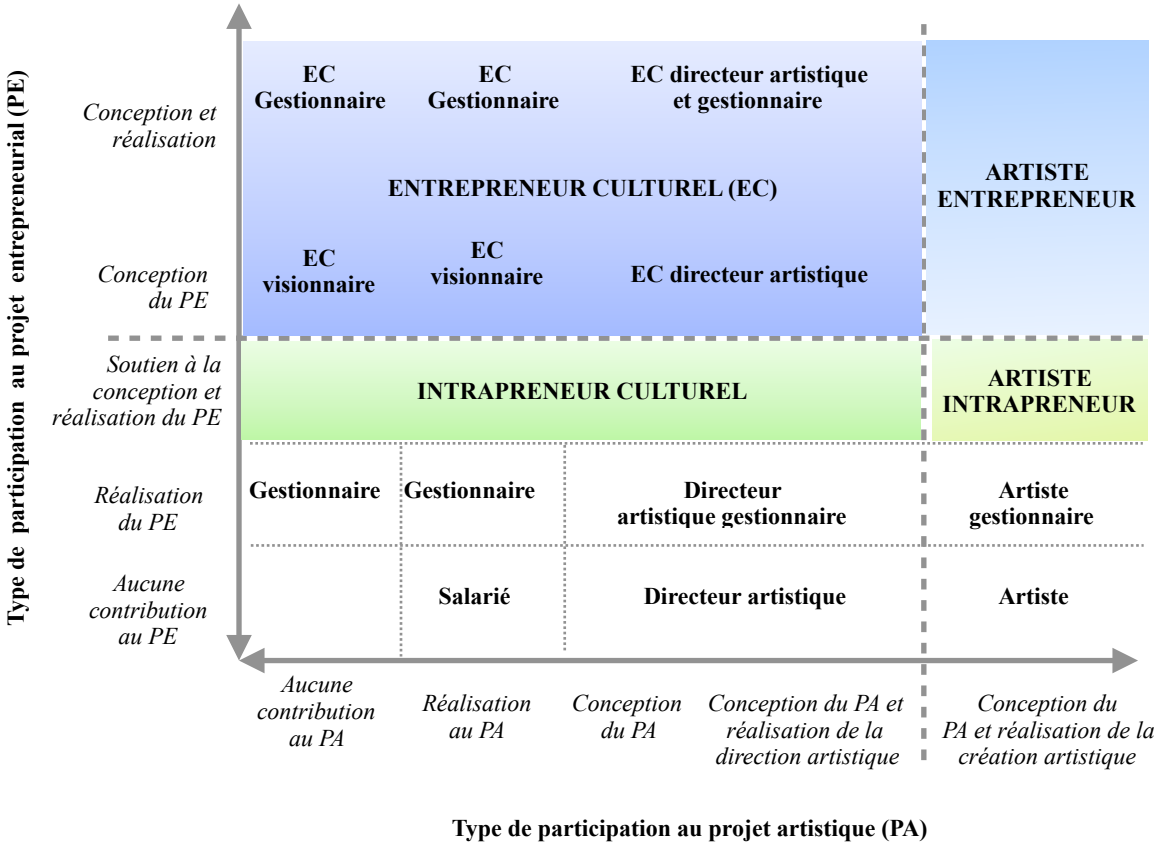
7.1.1 Des trajectoires complexes et multiples

Il importe en premier lieu de souligner la grande diversité des parcours de ces entrepreneurs et la difficulté à les « classer ». Si certains s'investissent dans une activité entrepreneuriale principale, d'autres présentent des trajectoires où ils alternent les positions de gestionnaire, d'intrapreneur, d'entrepreneur, d'artiste, d'artiste-entrepreneur ou d'entrepreneur culturel.

Aussi, les distinctions théoriques réalisées dans la littérature en entrepreneuriat ou en entrepreneuriat culturel s'avèrent dans les faits plus complexes. La distinction réalisée entre l'entrepreneur culturel qui « met en économie » un projet artistique et l'artiste qui le conçoit se trouve ainsi à raffiner.

J'ai essayé de rendre compte de la diversité observée dans les analyses avec la figure n° 32, construite en m'appuyant sur les résultats du cas et des récits de vie.

Figure n° 33 : Diversité des figures entrepreneuriales dans le secteur culturel



Source : Dallaire

L'entrepreneur représente celui qui porte la vision du PE. Aussi, il peut ou non le réaliser, mais il doit avoir une contribution au niveau de sa conception. Si l'entrepreneur réalise également la création artistique, il devient un artiste-entrepreneur. Si par contre, il ne réalise pas la création artistique, je considère qu'il se situe dans les entrepreneurs culturels. En revanche lorsqu'il a uniquement un rôle de soutien à la vision et que ce n'est pas lui qui la porte, je considère qu'il se positionne comme un intrapreneur. Aussi, j'identifie 7 postures entrepreneuriales.

- **L'entrepreneur culturel gestionnaire** : comme Damien, l'entrepreneur dans cette configuration n'intervient pas du tout sur le projet artistique. Aussi, il doit avoir un ou des collaborateurs qui vont s'en occuper. Cette posture nécessite donc la création d'un binôme, ou d'une équipe plus large : par exemple, Damien travaille avec six directeurs de compagnies. Cependant, on doit retrouver d'une part, un entrepreneur plus axé sur la gestion (l'entrepreneur culturel gestionnaire) qui fixe les objectifs économiques et les moyens de les mettre en œuvre. Et d'autre part, il peut y avoir au moins un entrepreneur culturel directeur artistique ou un artiste-entrepreneur. Dans les deux cas, cet entrepreneur se trouve responsable du projet artistique. Il porte la vision artistique, détermine les moyens de la mettre en œuvre et peut également la réaliser. Par conséquent, la communication entre les deux semble fondamentale. De plus, comme dans le cas de Damien, l'entrepreneur culturel gestionnaire doit faire preuve d'une grande empathie, d'écoute et une bonne connaissance du secteur artistique dans lequel il évolue. Son rôle est en effet de permettre au projet artistique de se réaliser et de sécuriser un « terrain de jeu » pour les créatifs.

- **L'entrepreneur culturel visionnaire** : il intervient principalement sur la conception du projet entrepreneurial. Sa contribution au projet artistique est soit nulle, soit il participe à sa conception. Cette configuration pourrait être imaginée pour un

membre du CA investi dans un projet et qui viendrait en appui à l'entrepreneur principal, mais sans intervenir dans la réalisation du projet.

- **L'entrepreneur culturel directeur artistique** : il est responsable de la vision et de la réalisation du projet artistique. Il intervient également sur la conception du projet entrepreneurial. Aussi, il a besoin d'un binôme pour la réalisation de celui-ci.

- **L'entrepreneur culturel directeur artistique et gestionnaire** : il s'occupe de tout. Il conçoit et réalise aussi bien le projet artistique, qu'entrepreneurial. Cette posture semble la plus difficile. La personne doit avoir de très bonnes compétences aussi bien en gestion, qu'une excellente connaissance du secteur artistique dans lequel il évolue. Geneviève par exemple tend à passer de cette posture à celle d'entrepreneur culturel directeur artistique. Elle s'appuie ainsi sur Caroline pour la mise en œuvre du PE, mais garde un rôle dans sa conception.

- **L'artiste-entrepreneur** : il est responsable de la vision et de la réalisation du projet artistique. Mais à la différence de l'entrepreneur culturel directeur artistique, il s'occupe de la création artistique, donc c'est lui qui produit les œuvres. Il intervient également sur le projet entrepreneurial. Soit, il contribue à la conception et la réalisation. Soit, il s'occupe uniquement de la conception et dans ce cas, il doit s'associer. C'est le cas par exemple d'Éva.

- **L'intrapreneur culturel :** il va étayer, compléter la vision principale de l'organisation et réaliser le projet entrepreneurial. Il peut avoir ou non une contribution au projet artistique. S'il est responsable de sa conception, il se rapproche fortement de l'entrepreneur culturel directeur artistique.

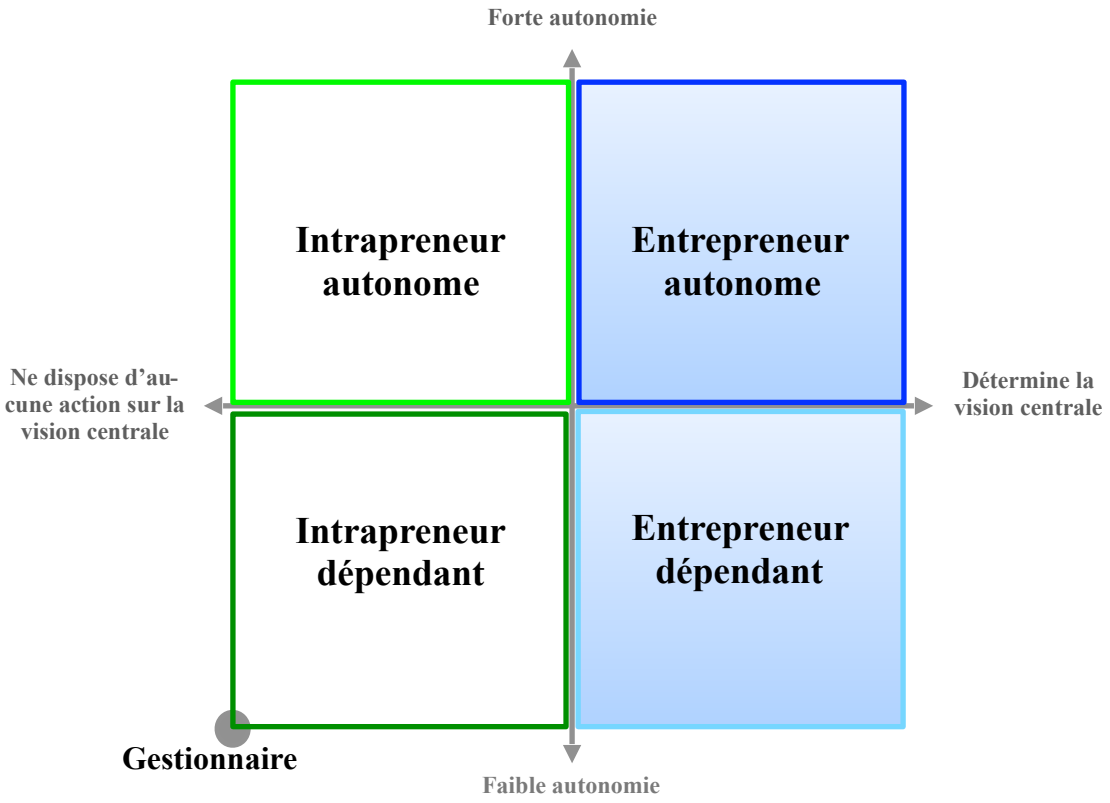
- **L'artiste-intrapreneur :** il a le même rôle que l'intrapreneur culturel, excepté qu'il s'occupe également de la création des œuvres.

Les autres figures ne sont pas entrepreneuriales. Aussi, elles n'ont pas de rôle sur la conception du projet entrepreneurial. Je note que la configuration où une personne au

sein de l'organisation, n'aurait aucun apport, ni au projet artistique, ni au projet entrepreneurial semble peu probable. Éventuellement peut-être celle d'un membre du CA inactif? Par ailleurs, je constate que plusieurs des configurations entrepreneuriales nécessitent de s'associer afin de pouvoir pleinement intervenir sur les deux types de projets. Aussi, cela va dans le sens de la littérature mettant en avant le fait que la configuration de leadership bicéphale pour ce type d'organisation soit courante (Reid et Karambayya, 2009). Les cas étudiés sont également représentatifs de ce fait, puisque Jérémy et Alexandre sont les seuls à entreprendre seuls. Je pense probable que ceci sera d'autant plus important que le projet nécessitera des expertises spécifiques, aussi bien en gestion qu'au niveau artistique.

De plus, les exemples étudiés montrent que le contexte de l'OBNL ou de l'association brouille fortement les pistes. Est-ce que Damien et Geneviève sont des entrepreneurs? Des intrapreneurs? Contrairement à un entrepreneur, ils ne possèdent pas l'entreprise, ils en sont soit salariés, soit bénévoles. Par conséquent, le CA représente le responsable juridique et pour Damien, également son employeur. Cette situation implique qu'ils ne disposent pas du contrôle sur l'organisation dont pourrait disposer un entrepreneur. Cependant, sa quête d'exploration et sa volonté d'innover, associée à sa forte pensée projective, font de Damien un entrepreneur et non un simple gestionnaire ou même un intrapreneur. Ainsi, contrairement à un intrapreneur qui va étayer, compléter et réaliser la vision (Alali et Filion, 2003), l'entrepreneur culturel conçoit et porte la vision du PE.

Figure n° 34 : Positionnement des entrepreneurs culturels par rapport à l'entrepreneur et l'intrapreneur



Source : Dallaire

La figure n° 33 me permet de positionner l'entrepreneur culturel par rapport à l'intrapreneur, l'entrepreneur ou le gestionnaire. L'entrepreneur culturel, en bleu dans le schéma, incarne celui qui porte la vision centrale de l'organisation. Cependant, il dispose de plus ou moins d'autonomie pour la réaliser. S'il bénéficie d'une grande autonomie, il sera considéré comme un entrepreneur. Par contre, pour qualifier la configuration où l'individu dispose de moins d'autonomie alors qu'il porte la vision centrale, je propose d'amener le concept d'« entrepreneur dépendant ». En effet, il n'existe pas à ma connaissance, dans la littérature en entrepreneuriat un concept permettant de caractériser ce type de situation.

Afin de raffiner et de positionner cette configuration, je réalise dans le tableau n° 34 une comparaison entre l'entrepreneur culturel dépendant ou autonome et le gestionnaire, l'intrapreneur, l'entrepreneur. L'entrepreneur dépendant dispose de plus ou moins de marge de manœuvre. Il peut se rapprocher de la situation d'un intrapreneur par le fait qu'il ne risque pas ses propres avoirs, que parfois il se trouve au service de l'organisation sans l'avoir créée (par exemple lors de la reprise d'un OBNL existant, comme pour Alexandre), qu'il ne décide pas toujours de sa rémunération, et qu'il va devoir négocier et convaincre pour faire adhérer les parties prenantes à ses idées.

Aussi, il dépend grandement du rapport qu'il établit avec son CA et si celui-ci se trouve plus ou moins investi dans l'organisation. Parmi les OBNL/associations étudiés, certains fonctionnent avec des conseils d'administration « fantômes ». Dans ce cas, même si ces entrepreneurs ne se trouvent pas responsables juridiquement de l'organisation, ils paraissent la diriger avec la même autonomie que le ferait un entrepreneur dans une entreprise classique. Lorsque l'entrepreneur travaille avec un CA investi, le lien que l'entrepreneur entretient avec celui-ci s'avère fondamental. Il représente le fil qui l'attache à l'organisation : si ce lien casse, il risque de perdre son poste, et ce même s'il se trouve avoir fondé le PE. Les exemples étudiés montrent que même dans le cas où le CA est actif et que l'entrepreneur exerce un faible contrôle sur l'organisation (comme pour Damien), l'entrepreneur reste celui qui porte la vision et impulse le projet.

Encore une fois, il faut davantage envisager ces deux configurations (autonome et dépendant) comme un continuum plus que comme des situations clairement définies.

Tableau n° 34 : Comparaison de la figure de l'entrepreneur culturel avec les autres figures de la littérature en gestion et en entrepreneuriat

Le gestionnaire	**L'intrapreneur**	**L'entrepreneur**	**Entrepreneur culturel**	
			Autonome	Dépendant
- Le gestionnaire est au service d'une organisation, une grande entreprise, dans une entreprise privée ou publique - Le gestionnaire a des compétences manageriales (direction, gestion et contrôle) - Le gestionnaire a le risque en aversion - Le gestionnaire organise le travail collectif - Le gestionnaire agit dans le cadre de la vision de son entreprise	- L'intrapreneur est au service d'une organisation, une grande entreprise, dans une entreprise privée ou publique - L'intrapreneur étaye, complète ou réalise la vision centrale de l'entrepreneur - L'intrapreneur doit s'adapter à son milieu - L'intrapreneur a des compétences manageriales (direction, gestion et contrôle) - L'intrapreneur innove, il est créatif - L'intrapreneur doit convaincre - L'intrapreneur risque sa crédibilité - L'intrapreneur se voit imposé son salaire - L'intrapreneur doit « négocier » ce qui doit être fait	- L'entrepreneur travaille pour lui-même, plutôt une PME/TPE - L'entrepreneur promeut la vision centrale de l'entreprise - L'entrepreneur s'adapte et interagit avec son milieu - L'entrepreneur a des compétences manageriales (direction, gestion et contrôle) - L'entrepreneur innove et est créatif - L'entrepreneur peut s'imposer - L'entrepreneur risque ses avoirs financiers - L'entrepreneur décide de sa rémunération - L'entrepreneur peut décréter de ce qui sera fait	- EC est au service des artistes, d'une intention artistique. Il travaille pour lui. - L'EC promeut la vision centrale de l'entreprise. - L'EC s'adapte et interagit avec son milieu - L'EC a des compétences manageriales (direction, gestion et contrôle) et une bonne connaissance du secteur artistique - L'EC innove, il est créatif - L'EC doit convaincre - L'EC risque sa crédibilité et ses avoirs financiers - L'EC décide de sa rémunération. - L'EC peut décréter de ce qui sera fait	- EC est au service des artistes, d'une intention artistique. Il peut travailler pour lui ou être au service d'une organisation. - L'EC promeut la vision centrale de l'entreprise. Il peut la concevoir en collaboration avec différentes parties prenantes - L'EC s'adapte et interagit avec son milieu - L'EC a des compétences manageriales (direction, gestion et contrôle) et une bonne connaissance du secteur artistique - L'EC innove, il est créatif - L'EC doit convaincre - L'EC risque sa crédibilité (mais pas ses avoirs financiers, même si parfois il met de l'argent) - L'EC se voit imposé son salaire ou décide de sa rémunération (mais elle est souvent dictée par les moyens financiers à disposition…) - L'EC peut décréter de ce qui sera fait

Sources : les éléments sur le gestionnaire, l'entrepreneur et l'intrapreneur se trouvent issus de : Alali et Filion, 2003; Carrier, 1997; Fonrouge, 2002; Basso, 2004, 2006.

En m'appuyant sur ces éléments, je propose cette définition de l'entrepreneur culturel et de l'artiste-entrepreneur :

> Un entrepreneur culturel conçoit un projet économique et d'action ayant pour objet la mise en marché d'une innovation comportant une valeur artistique ou culturelle. Un artiste-entrepreneur conçoit un projet économique et d'action ayant pour objet la mise en marché d'une œuvre qu'il a créée et qui véhicule une valeur artistique ou culturelle.
>
> Par conséquent, l'entrepreneur représente celui qui conçoit la vision du PE. Cependant, il peut avoir plus ou moins d'autonomie pour la réaliser. Aussi, l'entrepreneur culturel ou l'artiste-entrepreneur « dépendant » représente la configuration où celui-ci dépend d'un conseil d'administration pour mettre en œuvre le projet entrepreneurial.
>
> Cependant, dans l'ensemble des configurations, le projet entrepreneurial auquel l'entrepreneur contribue a pour finalité principale le projet artistique, qui peut être combiné à un projet sociétal. Par contre, les projets économique et d'action représentent un outil pour le réaliser.

Pour conclure, non seulement il s'avère complexe de classer ces entrepreneurs dans l'une ou l'autre des catégories, mais ils peuvent également vivre au cours de leurs vies plusieurs situations, avec des natures très différentes. Les cas analysés montrent que ces individus naviguent entre les postures : artiste, artiste-entrepreneur, entrepreneur culturel, mais aussi salarié, gestionnaire ou intrapreneur. Je fais d'une part le lien avec la Cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999). Le trajet professionnel de ces entrepreneurs ne se traduit pas systématique par le fait de créer une organisation qu'ils vont faire croître. Mais ils développent des « portefeuilles » d'activités et multiplient les projets. Cependant, la notion de projet de vie permet de comprendre le fil rouge de ces parcours qui peuvent paraître hétéroclites. Aussi, elle donne une grille de lecture au modèle proposé par Boltanslki et Chiapello (1999).

Par conséquent, un individu ne se trouve pas entrepreneur toute sa vie. Il expérimente potentiellement une succession de situations diverses, entrepreneuriales ou non. Aussi, cela renvoie à la suggestion de Lindgren et Packendorff (2003, 2011) : « Au lieu de définir les individus entreprenants par rapport à l'unique entreprise qu'ils auraient démarrée, nous devrions au contraire définir les individus entreprenants par la série d'actes entrepreneuriaux qu'ils ont réalisés »[121] (Lindgren et Packendorff, 2003, p. 87). Il semble donc davantage pertinent de considérer qu'un individu appartienne non pas à l'un ou l'autre des types énoncés ci-dessus, mais de considérer qu'il va évoluer lors de son parcours professionnel entre ceux-ci.

7.1.2 L'évolution de la relation porteur/PE

Le point central de mes analyses est la mise en lumière d'une forte proximité entre le projet et le porteur. Les deux s'avèrent fortement liés, impliquant que les organisations culturelles se montrent grandement imprégnées, voire déterminées par leurs entrepreneurs. Par conséquent, ces exemples mettent en exergue l'importance de prendre en compte les dimensions personnelles et la singularité des entrepreneurs.

En effet, on ne peut comprendre les trajectoires de ces entrepreneurs ou le sens de leurs actions, sans les mettre en relation avec leur projet de vie. Comme mentionné dans la littérature, le projet de vie chapeaute les différents projets des individus (Pemartin, 1995). Cependant les chercheurs restent flous sur la nature de ces projets. J'ai pu lier le projet de vie avec le projet sociétal grâce à la littérature en entrepreneuriat et avec le projet artistique grâce à celle sur l'entrepreneuriat culturel. Il s'agit cependant davantage d'une interprétation qu'une relation clairement explicite. Et, j'ai fait émerger grâce à mes analyses, le projet économique. L'étude de cas et les récits de vie m'ont ainsi permis de préciser ces notions et la façon dont elles se concrétisent pour ces entrepreneurs.

---

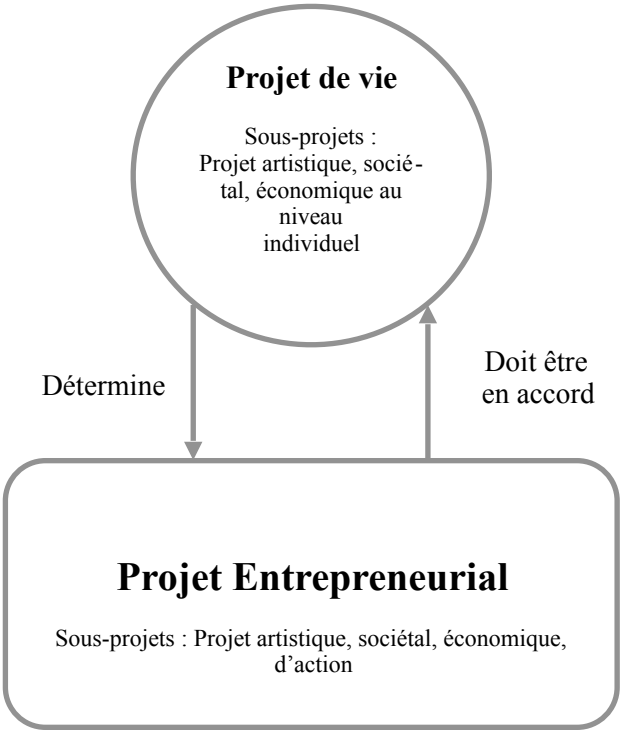
[121] « In contrast to defining individual entrepreneurs from single firms that they have started, one should thus define entrepreneurial individuals from the series of entrepreneurial acts that they have performed. » (Lindgren et Packendoff, 2003, p. 87)

Le projet artistique au niveau individuel se trouve relativement bien documenté dans la littérature sur l'entrepreneuriat culturel. Ces entrepreneurs sont passionnés par le secteur dans lequel ils se trouvent. Mes analyses montrent que les artistes-entrepreneurs commencent par développer une pratique amateur et se professionnalisent. Le PE représente l'extension de cette activité. Quant aux entrepreneurs culturels étudiés, ils sont de grands consommateurs d'art et j'observe que leur projet de vie est également lié à une volonté de faire partie de ce milieu, d'appartenir à cette communauté. Ces entrepreneurs se trouvent donc fortement motivés par leur projet artistique. Ils veulent marquer leur temps, apporter une innovation dans leur discipline, vivre de leur passion et la partager, soutenir les artistes qu'ils aiment et admirent, avoir un certain mode de vie… Aussi, ils décident d'entreprendre pour ces raisons. Et, l'ensemble de leur parcours semble déterminé par ce projet.

Néanmoins, l'aspect qui est ressorti des analyses et qui ne se trouvait pas dans la littérature sur l'entrepreneuriat cultuel est l'importance du projet sociétal au niveau individuel. Ce dernier correspond à l'idéal de société qu'un individu se représente et les actions pour contribuer à sa réalisation. Ces entrepreneurs lient de façon très étroite leur approche de l'art avec une volonté de transformation sociale. Aussi, ils ne sont pas uniquement dans une démarche de réalisation de soi (comme pour l'entrepreneur *lifestyle*). Mais ils cherchent, comme l'entrepreneur social à agir, au travers de leurs actions et notamment du type d'art promu, sur la société. Aussi, il serait intéressant d'approfondir l'analyse auprès d'autres entrepreneurs afin d'observer la place que prend le projet sociétal pour eux et dans quelle mesure cet aspect représente un fondement de l'entrepreneur culturel et de l'artiste-entrepreneur. Le projet économique se trouve quant à lui au service des deux autres, et doit permettre de vivre « décemment ». Cependant, plusieurs entrepreneurs mettent de l'avant la difficulté de ce milieu et la précarité qui lui est souvent liée.

Ainsi l'organisation culturelle n'est pas une finalité en soi, elle représente un outil dans le parcours de l'entrepreneur, lui servant à réaliser le projet de vie qu'il s'est fixé.

Figure n° 35 : Relation entre le projet de vie de l'entrepreneur et le PE

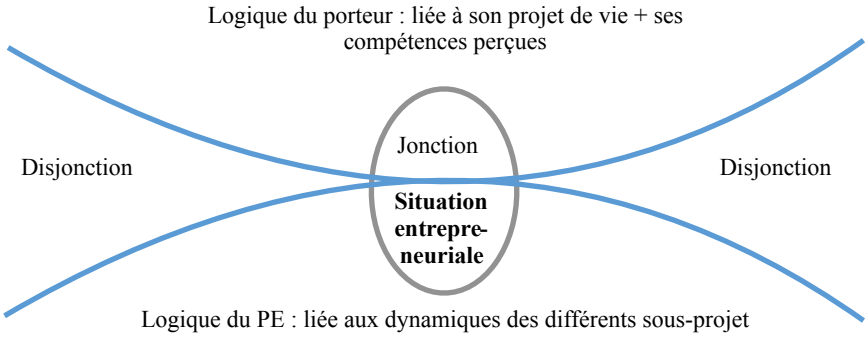


Source : Dallaire

Comme le montre la figure n° 34, l'entrepreneur conçoit son PE en fonction de son projet de vie, et plus particulièrement de son projet artistique et sociétal. Mais, pour que son engagement persiste, il faut que le PE reste en accord avec son projet de vie et plus particulièrement les projets les plus importants à ses yeux. Le PE doit contribuer à avancer vers cette finalité. Le système fonctionne tant que ces deux éléments restent en cohérence. Si la congruence entre la logique du porteur et du projet se perd, l'entrepreneur risque d'arrêter ou de quitter le PE. Et ce, même si le PE paraît être un succès économique. Un autre élément qui semble entrer en compte dans l'engagement ou le désengagement d'un porteur est sa représentation de ses compétences. S'il ne se perçoit plus comme la bonne personne pour poursuivre le projet, en raison d'un manque de compétences, j'observe qu'il cherche à intégrer des personnes au PE pour compenser. Mais si cela ne s'avère pas suffisent à ses yeux, cela peut le pousser à sortir du PE.

Cette configuration fait échos, d'une part à Bruyat (1994) lorsqu'il indique l'importance de prendre en compte la logique de la création d'entreprise et du porteur. D'autre part, elle renvoie au modèle de Fayolle (2004) mettant en exergue qu'une situation entrepreneuriale existe lorsque la logique du sujet (l'entrepreneur) et la logique de l'objet (le projet de création d'entreprise) se trouvent en conjonction. Aussi, je propose avec la figure n° 35 de compléter la modélisation de Fayolle (2004).

Figure n° 36 : Enrichissement du concept de situation entrepreneurial



Source : Dallaire, selon Fayolle (2004)

Par ailleurs le chapitre 6 m'a permis de mettre en lumière deux types de situations entrepreneuriales : l'une où il y a confusion entre le PE et le projet de vie du porteur, et l'autre où les deux aspects se trouvent en congruence, mais distincts. La littérature indiquait que le projet de vie et le PE tendaient à se distancier au fur et à mesure du développement de l'organisation (Fonrouge, 1999). Néanmoins, j'observe que cette distance ne se retrouve pas systématiquement et qu'elle est présente aussi bien pour les artistes-entrepreneurs (Gilles et Patrick), que les entrepreneurs culturels (Jérôme). Il serait ainsi intéressant d'explorer davantage cet aspect et de le lier aux enjeux de croissance. Est-ce qu'une situation de fusion freine le développement de l'organisation? Ou est-ce que cela peut représenter un atout si le projet de vie est instrumentalisé par l'organisation (en transformant par exemple le parcours de l'entrepreneur en identité de marque)? De plus, je m'interroge sur les impacts de ce type d'organisation sur son repreneuriat.

Par ailleurs, l'implication de cette relation entre le projet de vie et le PE, et plus particulièrement l'impact des projets artistique et sociétal, implique d'aller à l'encontre d'une évaluation classique du PE. En effet, comme le souligne Sarasvathy (2004) la recherche en entrepreneuriat a abordé l'échec d'un PE en évaluant essentiellement ses caractéristiques économiques, sans prendre en compte le point de vue de l'entrepreneur. De plus, celui-ci est perçu comme un acteur au service de la croissance du PE. Or, en mettant le projet de vie et l'entrepreneur au cœur du système, la dynamique change. Ici, c'est le PE qui représente un outil, au service du projet de vie de l'entrepreneur. Et par conséquent, la création entrepreneuriale ne ressort pas comme une finalité pour les entrepreneurs étudiés. Le PE doit leur permettre de réaliser leur vrai objectif, qui se situe en lien avec leurs projets individuels. Tant que le PE anime cette finalité, l'entrepreneur semble avoir tendance à persister dans son engagement. Et, ceci même si l'organisation ne se trouve pas rentable et dans certains cas que l'entrepreneur bénéficie d'une rémunération faible, voire absente. Aussi, je retrouve la même situation que pour l'entrepreneur *lifestyle* : l'appréciation économique ne suffit pas à qualifier l'échec ou la réussite d'un PE pour ce type d'entrepreneur. Se sont les projets artistique et sociétal qui servent de grille principale pour évaluer l'échec ou le succès aux yeux du porteur. Néanmoins, le projet économique a un impact sur cette grille lorsqu'il détériore ces projets de telle façon que le PE ne peut plus assumer leurs réalisations.

En revanche, j'observe que cette dynamique peut engendrer des situations difficiles pour les entrepreneurs. Si la congruence persiste, mais que le PE se trouve économiquement non viable, le porteur tend à chercher à continuer à le faire vivre. Et ce, malgré le manque de ressources, toutes les difficultés rencontrées pour le poursuivre et quitte à dépasser ses limites physiques au point de se trouver « brûlé ».

Pour conclure, mes analyses montrent que le projet de vie, et particulièrement les sous-projets correspondant aux projets artistique et au projet sociétal, joue un grand rôle dans la façon dont les porteurs conçoivent et réalisent leurs PE. En effet, ces entrepreneurs

vont chercher à transformer leur projet de vie en PE. Par conséquent, leurs PE seront fortement marquées par leurs entrepreneurs.

7.2 Analyse de la dynamique porteur/PE pendant le processus entrepreneurial

Les analyses du cas et des récits m'ont permis de dégager certains éléments concernant la nature du PE ainsi que l'évolution de la relation porteur/PE pendant le processus entrepreneurial.

7.2.1 Le PE et ses sous-projets : une recherche d'équilibre

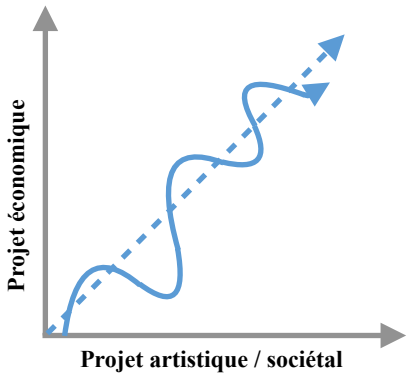
Les entrepreneurs étudiés expriment clairement que la finalité des PE se trouve dans la poursuite du projet artistique et quand celui-ci existe, sociétal. Néanmoins, j'observe que ce dernier se trouve souvent très fortement lié au projet artistique. Ces porteurs perçoivent l'art comme un vecteur de lien social et de transformation sociétale. Aussi, au démarrage le PE se conçoit principalement autour du projet artistique et sociétal. Ces entrepreneurs identifient des opportunités liées soit à des innovations en termes de produit artistique ou dans la façon de le présenter, soit en lien avec les besoins des artistes.

Cependant, les projets économique et d'action prennent de l'ampleur lors de la croissance. Concernant le projet économique, les entrepreneurs paraissent chercher à créer le « portefeuille » idéal entre financements publics, partenariats privés et prestations de services ou ventes de produits. Les financements publics ou la commandite sont perçus comme des types de financements moins contraignants pour le projet artistique ou sociétal. Cependant, ils peuvent peser sur le projet économique : la commandite est généralement attribuée au projet, ce qui implique une grande instabilité financière puisque rien ne garantit de pouvoir y accéder lors du projet suivant. Le financement public, s'il représente pour les entrepreneurs étudiés la possibilité d'une plus grande liberté sur leur projet artistique ou sociétal, paraît plus complexe à accéder dans le contexte actuel.

Je retrouve donc les enjeux liés à la cohabitation entre une logique économique et une logique culturelle, comme évoqué par Chiapello (1998). L'entrepreneur culturel se trouve pris entre le besoin de rentabiliser l'activité afin de faire vivre la structure et ses salariés, et de l'autre assurer que le projet artistique et sociétal de l'organisation ne soit pas transgressé. C'est à l'entrepreneur de décider jusqu'où il doit aller d'un côté ou de l'autre. Et ce rôle peut sembler, pour certains, difficile à assumer. En effet, s'il ne se préoccupe que de la finalité artistique et sociétale, l'entrepreneur va probablement avoir du mal à assurer la viabilité de l'organisation. Il peut ainsi mettre en danger la pérennité de sa structure. Mais, s'il oriente fortement l'organisation vers la rentabilité, il peut dévoyer sa mission. Il risque de perdre sa crédibilité et basculer dans le commercial. Il pourrait alors être considéré comme non « authentique » ou perdre sa singularité, dont il tire sa valeur.

Aussi, même si le projet artistique/sociétal représente la finalité de l'activité, le porteur se trouve dans une quête d'équilibre entre chacune des logiques, ce que j'illustre avec la figure n° 36.

Figure n° 37 : Une recherche d'équilibre entre projet artistique/sociétal et projet économique



Source : Dallaire

Les cas étudiés montrent que les modèles d'affaires de ces entrepreneurs se construisent en fonction des moyens et notamment des ressources financières qu'ils obtiennent. Par exemple face à la difficulté d'accéder à des subventions, Gilles et Patrick ou Geneviève

trouvent le moyen de pérenniser leur activité grâce à des prestations et Jérémy par de la commandite.

Néanmoins, j'observe que la croissance ajoute de la pression sur l'équilibre entre ces deux projets. Par exemple, passé un certain stade de développement, les porteurs partagent leur difficulté à assurer la croissance de leur organisation sans fonds publics. L'objectif du projet économique étant toujours de permettre de réaliser au mieux le projet artistique et sociétal, il semble que ces entrepreneurs se retrouvent face à un dilemme. Sans subvention, ils paraissent considérer que l'équilibre se trouvera rompu et qu'ils basculeront vers une orientation trop commerciale. Néanmoins, si le marché semble absent au démarrage de l'activité, j'observe que ces entrepreneurs ont pris conscience de l'importance de l'intégrer à leurs réflexions. Pourtant, ils n'envisagent pas cette évolution comme le fait d'adapter leur offre, mais de réfléchir à la meilleure façon de le rejoindre.

La croissance ajoute également une nouvelle tension, qui se trouve peu exprimée au sein de la littérature en entrepreneuriat culturel : le besoin de donner plus de place au projet d'action. Ces entrepreneurs se trouvent face au besoin « d'organiser » leur activité, mettre en place des processus, accroître le nombre de prestations… Aussi leur rôle change considérablement. Ils doivent assumer pleinement leur casquette de gestionnaire. Ce qui ne se fait pas toujours sans difficulté, comme le montre l'exemple d'Alexandre. L'accroissement du projet d'action met également de la pression sur le travail créatif, ce qui peut conduire à des épuisements ou des conflits, comme le l'illustre l'exemple du départ d'Éva. Ces éléments mettent également en lumière l'importance pour ces porteurs d'être dans une logique d'apprentissage et de réussir à monter en compétence au fur et à mesure de la croissance du PE. Je retrouve ainsi l'évolution de la dialogique porteur/ projet de Bruyat (1994) : si au démarrage, c'est l'individu qui apporte de la valeur au PE, celui-ci va pousser l'entrepreneur à évoluer au fur et à mesure de son développement.

7.2.2 Le PE dans le processus : une dépendance aux parties prenantes

Puisque le projet résulterait d'un agir téléologique de type flou (Boutinet, 2010, p. 67), le processus entrepreneurial démarrerait par une finalité, ici la création du PE. La littérature indique que l'entrepreneur, qui aurait une intention de création d'activité, réaliserait dans un premier temps un diagnostic de la situation, c'est-à-dire de son environnement afin d'identifier des possibilités qui l'amèneraient à son projet et il réunirait ensuite les moyens nécessaires à sa réalisation. Cependant, l'analyse du processus entrepreneurial de ces entrepreneurs ne semble pas aller en ce sens.

D'une part, l'intention semble complexe à identifier dans le parcours des entrepreneurs étudiés. Aussi bien lors de l'analyse des récits que de l'étude de cas, elle ne ressort pas clairement. Ces porteurs ne paraissent pas émettre un désir de créer une organisation en amont du PE et ne partagent pas le fait d'avoir envisagé ce type de carrière auparavant (excepté pour Jérémy). Aussi, ils ne démarrent pas avec un objectif lié à la création d'un PE, mais ce dernier semble conçu et construit en fonction des compétences et des ressources perçues par ces entrepreneurs.

Au démarrage ils bricolent en fonction de ce qu'ils ont sous la main. Éva construit le PE avec les gens qui sont autour d'elle. En fusionnant ses ressources et celles d'Eddy, ils ont à disposition une école et une compagnie. Aussi, le PE prend cette forme. Damien travaille déjà avec plusieurs des compagnies qui vont constituer le Théâtre des Curieux. Gilles monte des projets artistiques avec ses premiers partenaires avant la création de Res Publica. Aussi, ces entrepreneurs cherchent à articuler des ressources qu'ils ont déjà pour former une première version de leur PE.

Ensuite celui-ci évolue, prend différentes formes au cours de la réalisation, en fonction des ressources disponibles et celles que les porteurs arrivent à mobiliser. Il y a donc une itération entre un projet-conception et un projet-réalisation. Le projet-conception semble proposé aux différentes parties prenantes, qui vont adhérer ou non. En adhérant, elles apportent des ressources supplémentaires soit directement, soit indirectement en donnant

une forme de légitimité, qui permet ensuite d'accéder à d'autres ressources. Grâce à cela, le PE entrepreneurial évolue, ce qui nécessite une redéfinition du projet-conception, etc. Ce type de processus fait ainsi échos au concept d'effectuation, développé Sarasvathy (2001).

Je constate donc que ces projets entrepreneuriaux se trouvent dans un contexte de ressources rares, et qu'ils sont fortement dépendants des parties prenantes qui vont adhérer ou non au PE. Boutinet (2010) souligne le rôle dans la démarche de projet des parties prenantes dans la validation du projet puis dans son évaluation. Il évoque notamment la phase de « reconnaissance sociale ». Cet aspect se trouve ressortir fortement de l'analyse. Nombre de ces entrepreneurs se sont retrouvés face à des enjeux liés à la validation ou non de leur PE. Geneviève, Jérémy, Gilles et Patrick ont souffert du manque de légitimité de leur projet, notamment envers la communauté culturelle et les financeurs publics. De plus, face à la tension entre projet économique et projet artistique/sociétal, la seule stratégie que ces porteurs envisagent est l'adhésion de nouvelles parties prenantes. En effet, aller vers le projet économique signifierait, le rendre plus commercial, donc briser l'équilibre et par conséquent, s'éloigner de la finalité du PE. Aussi, le seul moyen est de faire entrer de nouvelles parties prenantes - apportant de nouvelles ressources -, mais qui n'ont pas d'impact, à leurs yeux sur le projet artistique/sociétal. Néanmoins, si le porteur n'arrive pas à provoquer l'adhésion, il se retrouve face à une situation problématique qui aboutit à une crise. Aussi, l'incertitude semble grandement liée à cette dépendance aux parties prenantes.

Pour y faire face, ces entrepreneurs cherchent à transformer leur environnement, notamment la perception d'eux en tant que porteur et du projet. Par exemple, Jérémy a développé une stratégie visant à se faire reconnaître à titre personnel comme une référence dans le secteur du street art. Cette légitimation à titre individuel, de par la validation de son rôle d'expert, permet ensuite une légitimation du PE. À l'inverse, quand Alexandre prend la direction des éditions de l'Éveil, il n'a aucune légitimité et il sait que sa position est questionnée. Cependant, il bénéficie de la notoriété et de la

reconnaissance de cette organisation, qui va lui permettre de construire sa légitimité en tant qu'éditeur. Pour transformer la perception du PE, les entrepreneurs utilisent les codes qu'ils identifient comme importants pour acquérir un type de légitimité et mettent en avant le fait qu'ils le fassent. C'est la tactique de Jérémy, qui est très attentif à la façon d'exposer les artistes et de les diffuser. Une autre stratégie est de faire adhérer certains types de parties prenantes qui ont un impact important sur le type de légitimité recherché. C'est la stratégie adoptée par Geneviève lorsqu'elle cherche à convaincre Maurice Béjart d'intégrer BJM dans la programmation du Festival de la danse contemporaine. Grâce à cela, de nombreuses portes s'ouvrent par la suite pour l'organisation.

J'observe que ces entrepreneurs cherchent également à mettre en place des stratégies afin de réduire l'incertitude liée à cette situation. Ils entretiennent ainsi de nombreux liens avec des acteurs différents qu'ils cherchent à faire adhérer fortement au projet, voire à les impliquer au sein de l'organisation. C'est une façon pour eux de développer un contrôle des ressources. Cependant, l'entrepreneur culturel dépendant peut également se trouver confronté à des enjeux vis-vis des parties prenantes internes. Le lien que l'entrepreneur entretient avec son CA semble grandement basé sur la légitimité que celui-ci accorde au porteur. C'est-à-dire, s'il représente à leurs yeux la bonne personne pour diriger l'organisation. Plus l'entrepreneur se trouve dans une démarche collective et plus ces enjeux paraissent complexes à gérer. Certains entrepreneurs semblent chercher à compenser leur manque de contrôle vis-à-vis de l'organisation par la construction de liens personnels forts. Ainsi, cela leur permet de développer une zone d'influence plus importante. Je retrouve ici une autre des caractéristiques de la Cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999), où les individus mélangent liens privés et professionnels. Aussi, un entrepreneur dépendant se trouve dans une position où il exerce peu de contrôle et il cherche à développer des stratégies pour augmenter celui-ci.

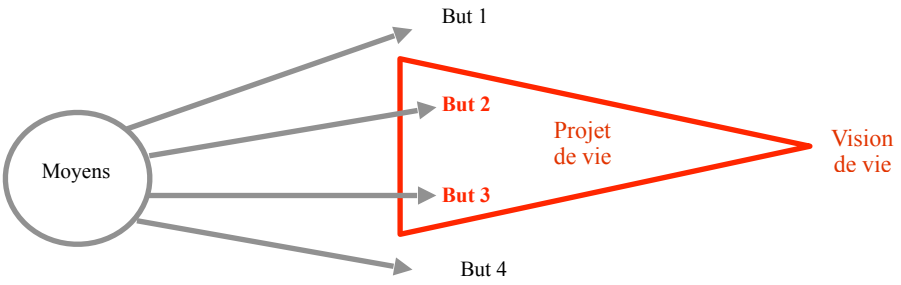
Au vu de l'importance pour ces porteurs de faire adhérer des parties prenantes issues de différents univers, leur rôle de marginal sécant semble fondamental. Ils ont besoin de

développer des réseaux variés et non pas uniquement dans un seul champ. Par exemple le manque de réseau politique de Jérémy rend son développement plus compliqué. Aussi, il cherche à s'entourer de personnes qui vont lui permettre d'y avoir accès. De plus son absence de connaissance des codes de ce milieu l'empêche d'avoir un rôle de traducteur. Et par exemple, il commet des erreurs qui le pénalisent (par exemple, il appelle l'organisation Galerie alors qu'il s'agit d'un centre d'art : cela le classe dans les organisations commerciales alors qu'il est à but non lucratif).

7.2.3 Le processus entrepreneurial : ni causal, ni complètement effectual

Si l'effectuation (Sarasvathy, 2001) permet d'expliquer le lien entre les ressources et le PE des porteurs étudiés, cette approche paraît incomplète pour véritablement comprendre leurs logiques sous-jacentes. En effet, la mise en perspective du PE avec le projet de vie permet de faire ressortir au sein de l'analyse la proximité entre les deux. Aussi, ces entrepreneurs semblent bien avoir une finalité, tel que le mentionne Boutinet (2010). Cependant, elle représente un but de type flou et qui n'est pas lié au PE : la finalité se manifeste en lien avec leur projet de vie, artistique ou sociétal. Par conséquent, si ces entrepreneurs s'appuient sur les moyens qu'ils possèdent pour identifier des buts, ils les mettent ensuite en perspective avec leurs projets de vie. Seuls les buts en adéquation avec les moyens, mais également avec le projet de vie seront retenus. Ainsi, la figure n° 35 montre l'exemple d'une configuration où l'entrepreneur choisirait entre les buts 2 ou 3 et éliminerait les buts 1 et 4.

Figure n° 38 : Syncrétisme entre effectuation et approche par le projet

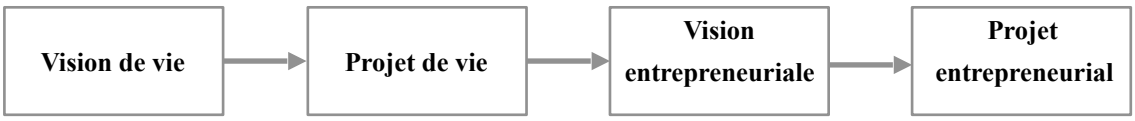


Source : Dallaire

Parfois, ce but se traduit par la création d'une activité, mais cela ne se produit pas systématiquement. L'entrepreneur choisit de créer une organisation si cela correspond le mieux à son projet de vie. Par conséquent, on peut dire que le PE représente un moyen de réalisation du projet de vie de l'entrepreneur et non une finalité en soi.

L'analyse donne également des éléments concernant la construction de la vision. Le lien entre projet de vie et PE invite à s'intéresser au rôle de la vision dans ce système. Si une vision est liée au PE, il semble que l'on peut également observer une « vision » attachée au projet de vie. Comme mentionné dans la littérature, la vision entrepreneuriale correspond à une image projetée dans le futur de la place occupée par l'entreprise et des moyens pour y parvenir (Filion, 1991). Cependant, il semble également exister pour les entrepreneurs étudiés une projection dans le futur qui dépasse l'entreprise. Ainsi ces individus développent une image du monde auquel ils veulent appartenir, de la place de l'art dans ce monde ou du rôle qu'ils souhaitent y jouer et d'un type de mode de vie qu'ils aimeraient atteindre. Ces éléments contribuent à la construction du projet de vie et de ses sous-projets, qui à leur tour influencent la vision entrepreneuriale et le PE. Aussi, je propose le concept de « vision de vie », qui serait lié à la projection de l'individu dans le futur, en lien avec son projet de vie, et dans le cas des entrepreneurs culturels plus particulièrement avec leur projet artistique et sociétal.

Figure n° 39 : Processus de conception du PE



Source : Dallaire

Il semble par ailleurs intéressant de mettre en perspective le mode de gestion par projets caractéristique du secteur culturel et son fonctionnement selon la Cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999) avec le PE. Cette logique semble peser sur la façon de concevoir et de réaliser les PE. Par conséquent, elle a des incidences sur la vision. Les projets entrepreneuriaux étudiés ici fonctionnent pour la plupart d'entre eux sous la forme d'une succession de gestion de projets liés à la production du produit artistique (album, livre, événement, exposition…). Ce mode de fonctionnement semble avoir une incidence sur la gestion de la structure. Par exemple, comme mentionné précédemment, il a des conséquences sur le financement, mais également sur la gestion des ressources humaines (besoin d'alterner des phases avec une équipe réduite puis de nombreuses personnes).

C'est pourquoi il semble que ces entrepreneurs ont parfois du mal à créer un PE unifié, distinct de leur projet de vie et de la gestion des différents projets artistiques qu'ils développent. Par exemple, Damien et Gilles organisent leur activité professionnelle sous forme de gestion de projets avant de créer leur PE. Damien travaille de façon temporaire pour plusieurs structures à la fois. Il alterne par exemple sa mission pour le festival de cinéma et les tournées avec une compagnie de théâtre. Il monte ensuite plusieurs projets : un festival, la carte d'abonnement, etc. Gilles, lui, crée des concerts, des albums avec ses groupes, des événements. Ces différents projets semblent en lien avec leur projet artistique au niveau individuel, mais posent la question de la cohérence globale de ces activités et la clarté de la vision entrepreneuriale.

Pour conclure, je souhaite proposer un complément à la définition de l'entrepreneuriat abordé du point de vue des sciences de l'artificiel d'Avenier et Schmitt (2008, p. 14) :

> L'entrepreneuriat renvoie à la conception d'une situation évolutive, correspondant à l'adaptation récursive, chemin faisant, de moyens à des fins, dans un but entrepreneurial (c'est-à-dire de création ou de développement d'une nouvelle organisation ou d'un projet) et en accord avec l'intentionnalité du projet de vie.

Cette définition résume les différents éléments abordés dans cette section et issus de mes analyses.

7.3 Perspectives pour l'accompagnement ou la formation d'entrepreneur dans le secteur culturel

Ces analyses montrent l'importance de prendre en compte le parcours et le projet de vie de ces entrepreneurs. Aussi, il semble fondamental pour tout accompagnateur ou formateur d'intégrer cette dimension. Il s'agit ainsi de s'intéresser à la singularité du porteur. L'appréhension du parcours peut se réaliser sous une forme de bilan, permettant d'évaluer les ressources et les compétences de l'entrepreneur. Il s'agit de mettre à jour le bagage qu'ils ont accumulé grâce à leurs différentes expériences. Aussi, il ne s'agit pas de prendre uniquement en compte la formation, les diplômes ou les postes réalisés, mais la façon dont l'entrepreneur les intègre à son expérience.

Se pose également la question du réseau, qui va influencer les ressources auquel l'entrepreneur va avoir accès. Aussi, il s'agit d'évaluer les différents types de réseau. Les analyses ont montré l'importance de trois types de parties prenantes pour entreprendre dans la culture. Le réseau artistique regroupe les « pairs » œuvrant dans le même secteur d'activité, les institutions culturelles telles que les musées les écoles d'art, et les critiques. Le réseau politique renvoie aux personnes attribuant les financements publics, et notamment par les politiques culturelles. Le réseau économique se trouve en lien avec les entreprises, les organisations financières (type banques), mais aussi les

chambres de commerce ou les acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat. L'entrepreneur dans le secteur culturel aura besoin de développer des contacts dans l'ensemble de ces réseaux. Aussi, les formateurs ou accompagnateurs peuvent veiller à sensibiliser l'entrepreneur à ces différents réseaux ainsi que faciliter leur accès.

Enfin, il s'agit de révéler l'intentionnalité de l'entrepreneur. Schmitt (2015, 2017) soulève l'importance de l'expliciter, et ce alors même que les dispositifs d'accompagnement le font rarement :

> « Quel que soit le degré d'avancement du projet, il est toujours important d'interroger l'entrepreneur sur son intentionnalité. En effet, celle-ci permet de comprendre le sens de l'agir entrepreneurial à travers les actions et les décisions de l'entrepreneur. Malheureusement, bien souvent, connaître l'intentionnalité de l'entrepreneur ne fait pas partie de la démarche d'accompagnement, qui se situe généralement dans une logique de rationalisation et de normes sociales de l'entrepreneuriat à travers un objectif : la création d'entreprise. » (Schmitt, 2017, p.106).

Je suggère pour ce faire de travailler sur la clarification du projet de vie de l'entrepreneur. Quelles sont ses aspirations? Comment envisage-t-il son mode de vie dans 10 ans? À quoi veut-il contribuer? À quel monde souhaite-t-il appartenir? Quelles sont leurs aspirations financières? Il s'agit ainsi de décliner chacun des sous-projets du projet de vie (artistique, sociétal et économique) afin d'identifier ce vers quoi l'entrepreneur veut tendre à travers son action.

Ces éléments seront d'autant plus importants, qu'ils faciliteront l'adhésion des parties prenantes (Schmitt, 2017), qui sont déterminantes dans un PE dans le secteur culturel. Clarifier l'intentionnalité liée au projet de vie favorise également une meilleure compréhension de la perception par le porteur du succès ou de l'échec de son projet. En effet, si l'accompagnateur prend en compte uniquement des critères économiques, il

risque de passer à côté de la finalité du PE. Et, par conséquent, encourager les porteurs dans des avenues de développement qui iraient à l'encontre du sens de leurs actions.

Par ailleurs, l'articulation entre le PE et les projets individuels ont permis d'identifier l'importance de la rencontre entre la logique du porteur et du projet dans la détermination de l'engagement. J'ai soulevé le fait que ces entrepreneurs auront tendance à persister dans leur engagement pour le PE tant que la cohérence persiste, même si l'activité connaît des difficultés financières. Or, ceci peut conduire à des situations catastrophiques d'un point de vue humain. Peut-être qu'encore plus qu'un autre, l'entrepreneur culturel se trouve menacé par le burnout. Aussi, il importe pour ces entrepreneurs d'en prendre conscience et de se mettre éventuellement des garde-fous. Par conséquent, les conseillers se doivent de jouer un rôle de vigie afin de faire prendre conscience au porteur des dangers auxquels il peut se trouver confronté. Par exemple, en le faisant réfléchir à « ce qu'il n'est pas prêt à perdre », afin d'essayer de tracer des limites à son engagement. De plus, il serait également très certainement pertinent de jouer un rôle de prévention au sein des organisations culturelles.

Conclusion
Implications théoriques et pratiques : le PE pour aborder les pratiques des entrepreneurs culturels

Pour conclure, mes résultats mettent en lumière l'importance du lien entre le porteur et son projet et sa volonté de transformer son projet de vie en PE. Cette intentionnalité va guider la conception et la réalisation du PE, ainsi que conditionner l'engagement du porteur. Cependant, cette transition rencontre des difficultés. Notamment, j'observe que la dynamique se trouve marquée par une confusion parfois persistante entre les deux et une difficulté à se détacher de la gestion de projets. Une autre difficulté est le management de la tension entre les sous-projets du PE, au cours de la croissance. Enfin, j'ai souligné l'importance du rôle des parties prenantes et la dépendance des porteurs à celles-ci. Ils doivent ainsi développer des stratégies pour les faire adhérer.

Le rappel des éléments clés de mes résultats réalisés, je peux présenter les implications théoriques et pour la pratique ainsi que les limites et les avenues de recherches suite à ce travail.

Implications théoriques

La première implication concerne le champ théorique du projet qui comme le soulignent Joffre et Germain (2007) ne connaît pas de véritable structuration. Aussi, cette thèse contribue à concevoir une articulation globale de l'approche par le projet, en tentant d'en intégrer ses différentes dimensions. De plus, elle en propose une opérationnalisation, ce qui semble fondamental comme le soulignent Bréchet et *al.* (2005) : « On ne peut en effet imaginer retenir toute l'importance d'une notion dans une théorisation sans disposer de modalités de prise en compte de cette même notion d'un point de vue empirique d'une part, et pragmatique d'autre part (…) » (Bréchet et *al.*, 2005). Aussi, ce travail participe modestement à développer un point de vue francophone à l'approche par le projet en entrepreneuriat.

Le recours à cette approche paraît particulièrement pertinent pour la recherche en entrepreneuriat. Elle nous invite à remettre l'entrepreneur au cœur du champ. Cependant, l'objectif n'est plus d'identifier des traits qui caractériseraient un bon d'un mauvais entrepreneur. Mais, il s'agit d'approfondir le sens que les individus donnent à leurs actions, leurs dimensions éthiques et les valeurs qu'elles portent. Cette approche va à l'encontre de la figure que la recherche a fait émerger et dont Chanlat et Dufour (1985) dressent le portrait. Par conséquent, elle redonne son « essence sociale » à la création d'entreprise qui en avait été privée (La Ville, 2001). Elle permet de proposer un regard sur l'entrepreneur en l'envisageant dans sa globalité, grâce à la prise en compte de leurs parcours et de leurs projets individuels.

Si le lien fort entre le projet de vie et le PE ressort de façon importante pour les entrepreneurs étudiés, je m'interroge sur l'implication qu'il peut avoir pour d'autres types d'entrepreneurs. Il me semble que prendre en compte le projet de vie de l'entrepreneur représente une avenue favorisant une meilleure compréhension de la relation porteur/projet. Par exemple, dans le podcast « Génération Do it Yourself »[122], Jacques-Antoine Granjon explique le rôle d'un changement dans son projet de vie, qui le pousse à modifier son entreprise et donne la naissance de Vente-privee.com, en 2001.

> « Par ce qu'en 1985, on est vraiment des ados attardés qui ont des besoins financiers, mais hyper faciles : avoir un petit appartement pour dormir, donc se louer un appartement. Rouler dans une voiture sympa, donc avoir une Porche, avoir une belle montre et emmener les copines diner. (…) Après, l'histoire de la vie fait que tu te maries, tu as des enfants, tu as besoin d'un appartement plus grand dans lequel tu as des contraintes. C'est pour cela que tu as plus de risques de financiers (…). Donc après, dans les années 1990, on se construit par ce que justement, tous les associés (…) se marient ont des enfants à ce moment-là. Et donc, on est obligé de donner une trajectoire différente à notre business. De l'ancrer un peu plus. Et donc, on avait un business de dilettante et brusquement on

[122] Podcast « Génération Do it Yoursel », écouté le 16 juin 2019. La citation retranscrite se situe à 36'16.

> se dit : « C'est quoi notre business demain? » On est des soldeurs, mais essayons de le faire sur du long terme. On passe d'un business court-terme où on fait des coups, à qu'est-ce qu'on va pouvoir inventer? Et c'est là qu'on invente (…). » (Jacques-Antoine Granjon).

Cet exemple montre bien que l'entreprise se trouve liée à son entrepreneur, ses aspirations et son mode de vie. Ici le projet économique au niveau individuel joue un rôle important. Même s'il change de forme, il impose ses contraintes au PE. Il importe ainsi de faire le lien entre la situation de l'entrepreneur et son projet si l'on veut comprendre son évolution. De plus, j'observe un courant de recherches qui essaient de prendre en compte les aspects non monétaires dans la relation porteur/projet (Wach et *al*., 2016; DeTienne, Sheperd et De Castro, 2008; Gimeno, Folta et Cooper, 1997; Reijonen et Komppula, 2007, Saraswathy, 2004). Aussi, ce travail contribue modestement à la constitution d'un cadre théorique pour ces approches.

La perspective du projet contribue également à sortir du mythe de l'entrepreneur héros (Sarasvathy et Germain, 2001) en permettant une appréhension collective du processus. Cette dimension semble fondamentale lorsqu'on aborde l'entrepreneuriat culturel, caractérisé par un grand nombre des parties prenantes internes et externes.

Enfin, l'apport concerne également le champ de l'entrepreneuriat culturel. Chapain et *al.* (2018) soulignent que l'entrepreneur culturel reste « un objet flou » (Chapain et *al.*, 2018, p. 9). Ce domaine reste en émergence et propose encore peu d'éléments pour comprendre à la fois ce type d'entrepreneur et le processus dans lequel il évolue. Il s'agit donc avec cette recherche de contribuer à dresser les contours de cette figure. De plus, cette thèse montre la richesse et la complexité de ce secteur, qui permet à travers son étude, de questionner également l'entrepreneuriat classique.

Implications pour la pratique

Ce travail comporte également des implications importantes pour les entrepreneurs, les conseillers à la création ou au développement d'activité ainsi que les responsables politiques visant à soutenir ce type de public. J'ai déjà abordé la question des formateurs et accompagnateurs à l'entrepreneuriat dans le secteur culturel, aussi je ne reviendrai pas sur cet aspect.

Concernant les politiques et les praticiens, bien que le nombre d'organisations étudiées ne soit pas suffisamment important pour en déduire une quelconque conclusion, je note cependant que la situation de CA véritablement « fantôme » se trouve principalement dans les associations françaises, alors que celles québécoises semblent fonctionner avec un CA actif. Steven Hearn (Hearn et Saby, 2014) dans son rapport souligne d'ailleurs ce flou en France entre association et entreprise. Pour eux, les entrepreneurs choisissent cette structure juridique par défaut et sans véritable réflexion sur l'adéquation avec la nature de leur activité. Cette situation les a conduits à proposer la transformation de ces associations vers le statut juridique de l'entreprise, car pour eux « ce quiproquo juridique crée une distorsion entre les acteurs du secteur et ne permet pas aux entrepreneurs de s'assumer comme tels. » (Hearn et Saby, 2014). Cette recherche fait émerger la possibilité d'une éventuelle alternative à cette solution, à travers l'approfondissement du modèle québécois et qui pourrait servir d'inspiration, notamment en termes de gouvernance, pour les associations françaises.

Par ailleurs, la question de la croissance de ce type d'organisation se trouve au centre des analyses. Si la création de l'activité présente certaines difficultés, il semble que ce soit au niveau de la croissance que le bât blesse. En effet, ces entrepreneurs font face à plusieurs défis : mobiliser des parties prenantes diverses, accéder au financement, transformer une activité basée sur de la gestion de projet en un PE, etc. Aussi, il semble important pour les politiques publiques qui viseraient l'entrepreneuriat culturel d'être attentif à développer des dispositifs de soutien pour cette phase charnière.

L'entrepreneur culturel émergeant de cette recherche reprend certaines des caractéristiques issues des types d'entrepreneurs identifiés au sein de la littérature tels que l'entrepreneur social, *lifestyle ou* tribal. Pourtant, il ne rentre pas véritablement dans l'une ou l'autre de ces catégories. Il semble à l'intersection entre ces différentes figures : s'ils sont mus par la passion, ils portent également pour certains d'entre eux un engagement sociétal important. Leur motivation à créer leur activité paraît ainsi soumise à ces finalités : l'organisation apparaît représenter à leurs yeux un outil et non un objectif en soi.

Cependant, ce constat semble faire également échos à l'émergence observée au sein des écoles de gestion ou des structures d'accompagnement, d'individus qui se lancent en entrepreneuriat à la fois pour se réaliser, développer une activité qui a du sens à leurs yeux, mais également avoir un impact et transformer la société. Ils développent ainsi une réflexion sociétale, même s'ils ne considèrent pas s'inscrire dans l'entrepreneuriat social. Aussi, serions-nous peut-être en train d'observer une tendance émergente d'entrepreneurs, qui se lancent pour « avoir un impact », « changer les choses », « vivre de sa passion », « se réaliser ». Il s'agirait donc, d'un nouveau type d'entrepreneurs, agissant par passion et développant un engagement social. Par conséquent, les éléments identifiés pour l'entrepreneur culturel pourraient contribuer, à comprendre ce nouveau type d'entrepreneurs, qui agissent par passion et émergent dans différents types de secteurs, mais mus par le même type d'engagement : les « entrepreneurs de cœurs ».

Limites et perspectives de recherche

La principale limite de cette thèse demeure le nombre restreint d'entrepreneurs étudiés. Les profils se trouvent également être relativement homogènes puisqu'il s'agit essentiellement d'hommes, entre 35 et 60 ans. De plus, les PE se traduisent principalement au sein d'OBNL et d'associations. Par conséquent, les OBL ne sont pas représentées. Une autre limite est la méthode des récits de vie pour appréhender les dimensions collectives de l'entrepreneuriat. Si elle permet d'étudier les représentations

de l'entrepreneur et la façon dont elles influencent ses actions, cette méthode permet une moins grande appréhension du rôle des différentes parties prenantes. L'étude de cas a permis d'approfondir de façon complémentaire cette dimension, mais elle pourrait davantage être prise en compte. De plus, elle ne me permet pas d'observer le projet et l'entrepreneur « en action ». Aussi, il s'agit d'une rétrospective de la conception et de la réalisation du PE, et non d'une appréhension de sa construction en direct.

Plusieurs pistes de recherches futures peuvent être envisagées. La première se trouve en lien avec la limite énoncée précédemment. Il s'agit ainsi d'observer la conception et la réalisation d'un projet, en réalisant une étude longitudinale. Cela permettrait de raffiner les observations réalisées dans le cadre de ce travail.

De plus j'ai une interrogation au sujet de l'influence de la taille de l'organisation sur la dialogique porteur/projet. Il pourrait être intéressant d'étudier des organisations de plus grande envergure, notamment en termes de nombre de salariés. Cela permettrait d'observer la façon dont le porteur et le PE évoluent, si l'entrepreneur s'est détaché du PE et comment. Un point particulièrement intéressant serait également, d'approfondir la phase de croissance de ces organisations afin d'observer l'évolution du lien entre les projets individuels et le PE dans ce contexte. Cette phase semble particulièrement complexe à gérer pour ce type d'organisation, aussi, mieux la comprendre s'avérerait très pertinent.

Enfin, cette recherche m'a également interrogée sur le rôle des intrapreneurs au sein d'organisations culturelles. Entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, les situations semblent parfois floues et peu comprises. Aussi, cette thématique mériterait très certainement d'être approfondie.

Je clôture cette thèse avec ces suggestions, qui alimenteront très certainement mes recherches futures.

Bibliographie

Adler, Patricia et Peter Adler (1987). Membership roles in field research, vol. 6, Newbury Park, Sage.

Affairs, KEA European (2006). The Economy of Culture in Europe: A Study Prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture), EC.

Agid, Philippe et Jean-Claude Tarondeau (2003a). « Manager les activités culturelles », Revue française de gestion, no 1, p. 103-112.

Agid, Philippe et Jean-Claude Tarondeau (2003b). « L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable? », Revue française de gestion, no 1, p. 147-168.

Ajzen, Icek (1991). « The theory of planned behavior », Organizational behavior and human decision processes, vol. 50, no 2, p. 179-211.

Alheit, Peter et Bettina Dausien (2005). « Processus de formation et apprentissage tout au long de la vie », L'orientation scolaire et professionnelle, no 34/1, p. 57-83.

Amyot, Jean-Jacques et Olga Piou (2017). Mettre en oeuvre le projet de vie dans les établissements pour personnes âgées, 3e éd., Malakoff, Dunod, 264 p.

Anadón, Marta (2006). « La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents », Recherches qualitatives, vol. 26, no 1, p. 5-31.

Arnaud, Charlène et Edina Soldo (2015). « Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de gestion de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires1 », Management international, vol. 19, no 2, p. 115-127.

Asquin, Alain, Roland Condor et Christophe Schmitt (2011). « Éditorial. Pour la mobilisation de la notion de projet dans la recherche en entrepreneuriat », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 10, no 2, p. 7-14.

Assassi, Isabelle (2003). « Spécificités du produit culturel », Revue française de gestion, no 1, p. 129-146.

Aubouin, Nicolas, Emmanuel Coblence et Frédéric Kletz (2012). « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », Management Avenir, no 4, p. 191-214.

Auclair, Elizabeth (2003). « Le développement culturel comme outil de promotion d'une identité territoriale ou comment les acteurs se saisissent de la culture pour faire émerger un territoire », dans M. Gravari-Barbas et P. Violier (dir.), Lieux de culture, culture des lieux, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Auclair, Elizabeth (2006). « Comment les arts et la culture peuvent-ils participer à la lutte contre les phénomènes de ségrégation dans les quartiers en crise? », Hérodote, no 3, p. 212-220.

Audretsch, David (2006). « L'émergence de l'économie entrepreneuriale », Reflets et perspectives de la vie économique, vol. 45, no 1, p. 43-70.

Avenier, Marie-Josée et Marie-Laure Gavard-Perret (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (dir.), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion France, Pearson, p. 11-62.

Bacq, Sophie et Franck Janssen (2008b). « L'entrepreneuriat social. Enfant terrible ou fils légitime ? », dans Christophe Schmitt (dir.), Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, PUQ, coll. Entrepreneuriat et PME, p. 141-158.

Bakhshi, Hasan et David Throsby (2009). Innovation in Arts and Cultural Organisations, NESTA, 64 p.

Banks, Mark et David Hesmondhalgh (2009). « Looking for work in creative industries policy », International journal of cultural policy, vol. 15, no 4, p. 415-430.

Banks, Mark; , Andy; Lovatt, Justin; O'Connor et Carlo Raffo (2000). « Risk and trust in the cultural industries », Geoforum, vol. 31, p. 453-464.

Barthélémy, Amandine et Romain Slitine (2011). Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général, Paris, Vuibert.

Basso, Olivier (2004). L'intrapreneuriat, Economica.

Basso, Olivier (2006). Le manager entrepreneur : entre discours et réalité, diriger en entrepreneur, Pearson Education France.

Baumol, William Jack et William G Bowen (1966). Performing arts-the economic dilemma: A study of problems common to theatre, opera, music and dance, MIT Press.

Beaulieu, Marie (2008). Panorama d'une compagnie de ballet (Les Grands Ballets canadiens, 1957-1977) : la concrétisation d'une vision, En vue de l'obtention du grade de philosophiae Doctor (Ph.D.) en Sciences de l'activité physique, Université de Montréal, 528 p.

Becker, Gary et George J. Stigler (1977). « De Gustibus Non Est Disputandum », The American Economic Review, vol. 67, p. 76-90.

Béjean, Mathias (2008). Le management des entreprises à prestations artistiques : activités de conception, régimes de signification et potentiel de croissance, Mines ParisTech.

Benghozi, Pierre-Jean (2006). « La gestion de projet dans le secteur culturel », Hermès, La Revue, no 1, p. 71-77.

Benghozi, Pierre-Jean et Dominique Sagot-Duvauroux (1994). « Les économies de la culture », Réseaux. Communication-Technologie-Société, vol. 12, no 68, p. 107-130.

Benhamou, Françoise (2011). L'Économie de la culture, vol. 7, coll. Repères.

Benhamou-Huet, Judith (2012). Les artistes ont toujours aimé l'argent : de Dürer à Damien Hirst, Grasset, 240 p.

Bennett, Sophie, Rachel Rahman, Nerys Fuller-Love et Steven Mcguire (2018). « The Rural Artistic Entrepreneur : Exploring Motivational Tension and Creative Production in Rural Economies », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 17, no 1, p. 59-77.

Bernard, Françoise (2004). « Constructivisme et sciences de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique «limité» », Communication et langages, vol. 139, no 1, p. 27-40.

Bernard, Marie-Josée (2016). Entrepreneuriat, parcours de vie et résilience : les ressorts de l'espoir, Paris, Editions L'Harmattan, 232 p.

Bertaux, Daniel (1980). « L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités », Cahiers internationaux de sociologie, p. 197-225.

Bertaux, Daniel (1997). Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques, Paris, France, Nathan, coll. Sociologie, 127 p.

Bertaux, Daniel (2005). L'enquête et ses méthodes : Le récit de vie, Paris, France, Armand Colin.

Bhansing, Pawan V, Erik Hitters et Yosha Wijngaarden (2018). « Passion inspires : Motivations of creative entrepreneurs in creative business centres in the Netherlands », The Journal of Entrepreneurship, vol. 27, no 1, p. 1-24.

Bird, Barbara (1988). « Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention », Academy of management Review, vol. 13, no 3, p. 442-453.

Blanc, Jérôme (2015). « Contester par projets. Le cas des monnaies locales associatives », Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs, no 18.

Blaug, Mark et Ruth Towse (2011). « Cultural entrepreneurship », dans A Handbook of Cultural Economics, Second edition, Northampton, Massachusetts, USA, Edward Elgar Publishing Limited, p. 153-157.

Boissin, Jean-Pierre, Barthélemy Chollet et Sandrine Emin (2009). « Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique », M@n@gement, vol. 12, no 1, p. 28-51.

Boissin, Jean-Pierre et Sandrine Emin (2007). « Les étudiants et l'entrepreuneuriat : l'effet des formations », Gestion 2000, vol. 24, no 3, p. 25-42.

Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999). Le nouvel esprit du capitalisme, vol. 10, Gallimard Paris.

Bonet, Lluís, François Colbert et André Courchesne (2011). « From Creative Nations to Creative Cities: An example of center–periphery dynamic in cultural policies », City, culture and society, vol. 2, no 1, p. 3-8.

Bouhaouala, Malek (2007). « Micromentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises », Revue internationale P.M.E., vol. 20, no 2, p. 123-149.

Bouquillion, Philippe et Jean-Baptiste Le Corf (2010). Les industries créatives et économie créative dans les rapports officiels européens, Paris, Centre d'étude des médias, des technologies et de l'internationalisation, Université Paris 8.

Bouquillon, Philippe, Bernard Miège et Pierre Mœglin (2015). « Industries du contenu et industries de la communication », Contribution à une déconstruction de la notion de créativité. Les Enjeux de l'information et de la communication, vol. 16, p. 17-26.

Bourdieu, Pierre (1979). « Les trois états du capital culturel », Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 30, no 1, p. 3-6.

Bourdieu, Pierre (1986). « L'illusion biographique », Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 62, no 1, p. 69-72.

Bourdieu, Pierre (2001). « Bref impromptu sur Beethoven, artiste entrepreneur », Sociétés et Représentations, vol. 1, no 11, p. 13-18.

Bourgeon-Renault, Dominique (2010). « Appropriation du marketing par le secteur des arts et de la culture », Décisions Marketing, p. 5-8.

Bourner, Tom, Geoff Ruggeri-Stevens et Jon Bareham (2000). « The DBA: form and function », Education+ Training, vol. 42, no 9, p. 481-495.

Boutinet, Jean-Pierre (1993). Anthropologie des conduites à projet, Paris, PUF, coll. Quadrige.

Boutinet, Jean-Pierre (1998). « Tensions et paradoxes dans les conduites de projet », Les Cahiers de l'Actif, no 266/267, p. 5-18.

Boutinet, Jean-Pierre (2006). Psychologie des conduites à projet, 4e éd., Paris, PUF, coll. Que Sais-Je?

Boutinet, Jean-Pierre (2009). L'ABC de la VAE, Toulouse, ERES, 264 p.

Boutinet, Jean-Pierre (2010). Grammaires des conduites à projet, Presses universitaires de France.

Boutinet, Jean-Pierre (2013). « À propos du travail social. Quel projet faire advenir? », Vie sociale, no 2, p. 111-122.

Boutinet, Jean-Pierre (2016). « Projet », dans Vocabulaire de psychosociologie, Toulouse, ERES, p. 231-239.

Boutinet, Jean-Pierre et Benoît Raveleau (2011). « Questionnement autour du projet entrepreneurial », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 10, no 2, p. 15-28.

Brandtstädter, Jochen et Klaus Rothermund (2002). « The life-course dynamics of goal pursuit and goal adjustment: A two-process framework », Developmental review, vol. 22, no 1, p. 117-150.

Brechet, Jean-Pierre (1994). « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », Revue Française de Gestion, no juillet-Aout, p. 5-14.

Bréchet, Jean-Pierre (1996). Gestion stratégique. Le développement du projet d'entreprendre, ESKA, 360 p.

Bréchet, Jean-Pierre et Alain Desreumaux (2004). « Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projet, collectif et régulations », communication présentée à la 13è conférence de l'AIMS, 2,3,4 juin 2004, Normandie, Vallée de Seine.

Bréchet, Jean-Pierre et Alain Desreumaux (2005). « Note critique », Sociologies pratiques, no 1, p. 121-136.

Bréchet, Jean-Pierre et Alain Desreumaux (2006). « Le projet dans l'action collective », Encyclopédie des ressources humaines, p. 1015-1024.

Bréchet, Jean-Pierre, Alain Desreumaux et Philippe Lebas (2005). « Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthodologie empirique », XIVe AIMS. Pays de la Loire, Angers.

Bréchet, Jean-Pierre et Nathalie Schieb-Bienfait (2011a). « Logique d'action et projet dans l'action collective-Réflexions théoriques comparées », Finance contrôle stratégie, vol. 14, no 1, p. 101-129.

Bréchet, Jean-Pierre et Nathalie Schieb-Bienfait (2011b). « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project-Based View », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 10, no 2, p. 29-44.

Bréchet, Jean-Pierre, Nathalie Schieb-Bienfait et Alain Desreumaux (2009). « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 8, no 1, p. 37-53.

Bridgstock, Ruth (2012). « Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education », Arts & Humanities in Higher Education, vol. 12, no 2-3, p. 122-137.

Bruyat, Christian (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II.

Bruyat, Christian (1994). « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », Revue française de gestion, p. 87-99.

Bruyat, Christian (2001). « Créer ou ne pas créer? », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 1, no 1, p. 25-42.

Bruyat, Chirstian et Pierre-André Julien (2001). « Defining the field of research in entrepreneurship », Journal of business venturing, vol. 16, no 2, p. 165-180.

Bygrave, William D et Charles W Hofer (1991). « Theorizing about entrepreneurship », Entrepreneurship theory and Practice, vol. 16, no 2, p. 13-22.

Callon, Michel et Bruno Latour (1991). La Science telle qu'elle se fait, Paris.

Cappelletti, Laurent et Djamel Khouatra (2004). « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », Comptabilité-Contrôle-Audit, vol. 10, no 1, p. 127-146.

Cardon, Melissa S, Joakim Wincent, Jagdip Singh et Mateja Drnovsek (2009). « The nature and experience of entrepreneurial passion », Academy of management Review, vol. 34, no 3, p. 511-532.

Carrier, Camille (1997). De la créativité à l'intrapreneuriat, Canada, Puq, 158 p.

Caves, Richard E (2000). Creative industries: Contracts between art and commerce, États-Unis, Harvard University Press, 457 p.

Chabaud, Didier et Karim Messeghem (2010). « Le paradigme de l'opportunité », Revue française de gestion, no 7, p. 93-112.

Chanlat, Alain (1985). « Les sciences de la vie et la gestion », dans A. Chanlat et M. Dufour (dir.), La rupture entre l'entreprise et les hommes, Editions d'Organisation, p. 15-36.

Chanlat, Alain et Maurice Dufour (1985). La Rupture Entre l'Entreprise Et les Hommes le Point de Vue des Sciences de la Vie, Montréal, Canada, Éditions d'organisation, coll. Dossier, documents, 437 p.

Chapain, Caroline, Sandrine Emin et Nathalie Schieb-Bienfait (2018). « L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 17, no 1, p. 7-28.

Charreire-Petit, Sandra et Isabelle Huault (2001). « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », Finance contrôle stratégie, vol. 4, no 3, p. 31-55.

Chaston, Ian (2008). « Small creative industry firms: a development dilemma? », Management Decision, vol. 46, no 6, p. 819-831.

Chiapello, Eve (1997). « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables? », Réseaux. Communication-Technologie-Société, vol. 15, no 86, p. 77-113.

Chiapello, Eve (1998). Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste, Paris, Editions Metaillé, coll. Leçons de choses, 290 p.

Chirita, Gabriel, Serge Poisson-de-Haro, Luis Cisneros et Louis Jacques Filion (2009). « Entrepreneuriat et industries du domaine des arts et de la culture », Cahier de recherche, vol. 2.

Colbert, François (2003). « Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts », International Journal of Arts Management, p. 30-39.

Colbert, François (2011). « Management of the arts », dans Ruth Towse (dir.), A Handbook of Cultural Economics, Cheltenham, Angleterre, Edward Elgar, p. 125-131.

Colbert, François, Johanne Brunet, Philippe Ravanas, Mariachiara Restuccia, Yannik St-James et Dennis J. Rich (2014). Le marketing des arts et de la culture, Chenelière Éducation, 296 p.

Condor, Roland (2002). La conception de projets dans les petites entreprises : une approche par les conduites d'anticipation, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Caen.

Condor, Roland et Virginie Hachard (2007). « Management de projet et entrepreneuriat : pistes de réflexion pour la conduite du projet entrepreneurial », 5 Congrés de l'Académie de l'Entrepreneuriat, vol. 4.

Cossette, Pierre et Michel Audet (1994). « Qu'est-ce qu'une carte cognitive », Cartes cognitives et organisations, p. 13-33.

Cova, Bernard et Simone Guercini (2016). « Passion et entrepreneuriat : Vers un entrepreneur tribal? », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 15, no 2, p. 15-42.

Crant, J Michael (1996). « The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions », Journal of small business management, vol. 34, no 3, p. 42.

Creswell, John W, William E Hanson, Vicki L Clark Plano et Alejandro Morales (2007). « Qualitative research designs : Selection and implementation », The counseling psychologist, vol. 35, no 2, p. 236-264.

Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977). L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective., Paris, Éditions du seuil.

Csikszentmihalyi, Mihaly (2004). « Vivre : La psychologie du Bonheur (L. Bouffard, Trad.) », Paris : Robert Laffont.(Original word published 1990).

Cunningham, Stuart (2001). « From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications, », Culturelink, no Special issue p. 19–32.

Dallaire, Géraldine (2014). « Quelles approches pour stimuler l'entrepreneuriat culturel et créatif? Les politiques de financement de l'entrepreneuriat culturel et créatif : l'exemple de la région de Wallonie et Bruxelles-Capitale. », communication présentée au Journée AEI- AIREPME. Entrepreneuriat et PME : enjeux et perspectives, Marseille, France.

Dallaire, Géraldine (2014). Les structures d'accompagnement et de financement de l'entrepreneuriat culturel et créatif en Wallonie., Rapport de recherche commandé à MosaiC par le Ministère de l'Économie, des PME, du Commerce extérieur, des Technologies nouvelles et de l'Enseignement supérieur de Wallonie.

Dallaire, Géraldine (2017). « Pourquoi les entrepreneurs culturels ont-ils beaucoup à nous apprendre? », dans Louis Jacques Filion (dir.), Artistes, créateurs et entrepreneurs, Canada, Delbusso Editeur, p. 223-234.

Dallaire, Géraldine (2019). « Comment le couple entrepreneur/projet évolue-t-il au cours du processus entrepreneurial ? », communication présentée au 11e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, 3-5 juin, Montpellier, France.

Dallaire, Géraldine et François Colbert (2012). « Sustainable Development and Cultural Policy: Do They Make A Happy Marriage? », ENCATC Journal of Cultural Management Policy, vol. 2, no 1, p. 6-11.

Dallaire, Géraldine et Andrea Sartori (2018). « Les insitutions culturelles dans la ville créative - Une analyse de la stratégie événementielle d'un musée du middleground à Montréal », dans Charlène Arnaud, Olivier Keramidas, Martial Pasquier et Renaud Vuignier (dir.), Évènements et territoires. Aspects managériaux et études de cas., Bruxelles, Bruylant, p. 331-350.

Danjou, Isabelle (2004). Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble, Editions L'Harmattan.

de Bruin, Anne (2005). « Multi-level entrepreneurship in the creative industires », International Journal of Entrepreneurship and Innovation, vol. 6, no 3, p. 143-150.

De Heusch, Sara, Anne Dujardin et Héléna Rajabaly (2011). « L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet », dans Les impressions Nouvelles / SMartBe Association professionnelle des métiers de la création asbl (dir.), L'artiste un entrepreneur?, Bruxelles, p. 17-28.

Debiesse, François (2007). Le Mécénat, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 128 p.

Demazière, Didier (2007). « À qui peut-on se fier ? Les sociologues et la parole des interviewés », Langage et société, vol. 121-122, no 3, p. 85-100.

Demazière, Didier et Claude Dubar (1997). Analyser les entretiens biographiques : l'exemple des récits d'insertion, Presses de l'Université Laval.

Demouge, Nicole et Guy Olivier (1999). « L'enquête orale, l'histoire de vie : une approche phénoménologique de la recherche », Spirale. Revue de recherches en éducation, vol. 24, no 1, p. 195-211.

Department for Culture, Media and Sport (1998). The Creative Industries Mapping. Récupéré de https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998

DEPS (2006). Chiffres clés. Statistiques de la culture et de la communication Rapport pour le Ministère de la Culture et de la Communication.

Desmarais, Danielle (2009). « L'approche biographique », Recherche social. De la problématique à la collecte des données, p. 361-389.

DeTienne, Dawn R, Dean A Shepherd et Julio O De Castro (2008). « The fallacy of "only the strong survive": The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms », Journal of Business Venturing, vol. 23, no 5, p. 528-546.

DiMaggio, Paul J. (1982). « Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston », Media, Culture and Society, vol. 4, p. 33-50.

Dorado, Silvia (2006). « Social entrepreneurial ventures : different values so different process of creation, no? », Journal of developmental entrepreneurship, vol. 11, no 04, p. 319-343.

Dubetz, Élise, Estelle Huchet, Roger Burton, Solange De Mesmaeker, Denis Stokkink et Sandrino Graceffa (2015). Économie sociale, secteur culturel et créatif. Vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France, Pour la Solidarité, Smart, 118 p.

Dupuis, Xavier (1990). 4e Conférence Internationale sur l'économie de la culture, Économie et culture : de l'ére de la subvention au nouveau libéralisme., vol. 4, France, Documentation Française, 380 p.

Dupuis, Xavier (2004). « Économie et Management de la culture en France : un état des lieux », Paris, CNRS, Groupe d'études et de recherches sur les organisations culturelles (GEROC), non paginé.

Eikhof, Doris Ruth; Haunschild, Axel (2006). « Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries », Creativity and Innovation Management, vol. 15, no 3, p. 234-241.

Eisenhardt, Kathleen M (1989). « Building theories from case study research », Academy of management review, vol. 14, no 4, p. 532-550.

Ellmeier, Andrea (2003). « Cultural entrepreneurialism: on the changing relationship between the arts, culture and employment1 », The international journal of cultural policy, vol. 9, no 1, p. 3-16.

Emin, Sandrine (2004). « Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention », Revue de l'entrepreneuriat, vol. 3, no 1, p. 1-20.

Emin, Sandrine et Nathalie Schieb-Bienfait (2007). « Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse », Economies et Solidarités, vol. 38, no 1, p. 127-155.

Emin, Sandrine et Nathalie Schieb-Bienfait (2013a). « Analyse des processus entrepreneuriaux à partir d'une entrée par le projet : une application sur un territoire de la Confédération Paysanne », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. vol. 12, no 1-2, p. 15-42.

Emin, Sandrine et Nathalie Schieb-Bienfait (2013b). « De la pertinence des approches par le projet pour analyser les processus entrepreneuriaux collectifs : une étude de cas sur le territoire de la Confédération Paysanne », Revue de l'entrepreneuriat, vol. 12, no 1, p. 15-42.

Evans, Graeme (2003). « Hard−branding the cultural city–from Prado to Prada », International journal of urban and regional research, vol. 27, no 2, p. 417-440.

Evard, Yves et François Colbert (2000). « Arts management : a new discipline entering the millennium? », International Journal of Arts Management, vol. 2, no 2, hiver p. 4-13.

Évrard, Yves et Alain Busson (2015). Management des industries culturelles et créatives, Paris, Vuibert, 287 p.

Fayolle, Alain (1996). Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français, thèse de doctorat, Université de Lyon 3.

Fayolle, Alain (2002). « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherches », communication présentée au 6° Congrès international francophone sur la PME Octobre HEC Montréal, Québec.

Fayolle, Alain (2004). « A la recherche du coeur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », Revue internationale PME, vol. 17, no 1, p. 101-121.

Fayolle, Alain (2005). Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod, coll. Les Topos.

Fayolle, Alain (2012). Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre, 2e éd., Dunod.

Fayolle, Alain et Jean-Michel Degeorge (2012). Dynamique entrepreneuriale.

Fayolle, Alain et Louis Jacques Filion (2006). Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils, Pearson Education France.

Filion, Louis Jacques (1991). Visions et relations, Montréal, Éditions de l'Entrepreneur.

Filion, Louis Jacques (1997a). « Le métier d'entrepreneur », Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.

Filion, Louis Jacques (1997b). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 10, no 2, p. 129-172.

Filion, Louis Jacques (1999). Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique, Montréal, Fides.

Filion, Louis Jacques et Hikari Akizawa (2012). « La méthode biographique », Revue internationale de Psychosociologie, vol. 18, no 44, p. 117-146.

Filion, Louis Jacques et Claude Ananou (2010). De l'intuition au projet d'entreprise, Canada, Éditions Transcontinental, 517 p.

Filser, Marc (2005). « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques », Management Avenir, no 3, p. 179-189.

Flew, Terry (2002). « Beyond ad hocery: Defining the creative industries », communication présentée au Cultural Sites, Cultural Theory, Cultural Policy, the second international conference on cultural policy research, 23–26 January, Te Papa, Wellington, New Zealand. Récupéré de http://eprints.qut.edu.au/archive/00000256

Florida, Richard (2002). The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life., vol. 9, New York, Basic books

Fonrouge, Cécile (1999). De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées, Université Montesquieu-−Bordeaux IV.

Fonrouge, Cécile (2002). « L'entrepreneur et son entreprise : une relations dialogique », Revue française de gestion, vol. 28, no 138, p. 145-158.

Fosty, Vincent, Marco Lopinto, Marie-Joelle Thenoz et Jean-Pascal Vendevielle (2011). Entreprendre et investir dans la culture : de l'intuition à la décision, Rapport réalisé par le cabinet de conseils Kurt Salmon.

Fuentenebro, Pablo (2009). « Le musée comme événement : le Getty Center et l'expérience des «Fridays off the 405»(The museum as event: The Getty Center's and the », Bulletin de l'Association de Géographes Français, vol. 86, no 3, p. 367-376.

Gagnon, Yves-C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche, Canada, Presse de l'Université du Québec, 128 p.

Galloway, Susan et Stewart Dunlop (2007). « A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy », International journal of cultural policy, vol. 13, no 1, p. 17-31.

Garnham, Nicholas (1990). Capitalism and Communication: Global Culture and the Economics of Information, Londre, Sage, 88 p.

Garnham, Nicholas (2001). « Reaching for my revolver. Problems with the concept of culture », European Review, vol. 9, no 4, p. 413-420.

Garnham, Nicholas (2005). « From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the "creative industries" approach to arts and media policy making in the United Kingdom », International journal of cultural policy, vol. 11, no 1, p. 15-29.

Gartner, William B. (1985). « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », Academy of management review, vol. 10, no 4, p. 696-706.

Gartner, William B. (1988). « « Who is an Entrepreneur? » is the Wrong Question », American Journal of Small Business, vol. 12, no 4, p. 11-32.

Gartner, William B (1989). « Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics », Entrepreneurship theory and practice, vol. 14, no 1, p. 27-38.

Gaulejac, Vincent, de (1989). « Honte et pauvreté », Santé mentale au Québec, vol. 14, no 2, p. 128-137.

Gaulejac, Vincent, de (1995). « Sociologie et psychanalyse des récits de vie : contradictions et complémentarités », Current Sociology, vol. 43, no 2, p. 19-26.

Gaulejac, Vincent de (1987). La névrose de classe : trajectoire sociale et conflits d'identité, Hommes et groupes.

Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (2012). Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France.

Gimeno, Javier, Timothy B Folta, Arnold C Cooper et Carolyn Y Woo (1997). « Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms », Administrative science quarterly, p. 750-783.

Ginsburgh, Victor A et David Throsby (2006). Handbook of the Economics of Art and Culture, vol. 1, Amsterdam: Elsevier/North Holland, Elsevier, 42 p.

Glasersfeld, Ernst, von (1988). Introduction à un constructivisme radical. L'invention de la réalité, Paris, Seuil, 9-43 p.

Glasersfeld, Ernst, von (1994). « Pourquoi le constructivisme doit-il être radical? », Revue des sciences de l'éducation, vol. 20, no 1, p. 21-27.

Glasersfeld, Ernst, von (2001). The radical constructivist view of science, vol. 6, coll. Foundations of science, 31-43 p.

Glasersfeld, Ernst, von (2005). « Thirty years constructivism », Constructivist Foundations, vol. 1, no 1, p. 9-12.

Gombault, Anne (2003). « La nouvelle identité organisationnelle des musées », Revue française de gestion, no 1, p. 189-203.

Gombault, Anne (2005). « Chapitre 2. La méthode des cas. », dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Louvain-la-Neuve, Belgique, De Boeck Supérieur, p. 31-64

Gomez-Breysse, Marie (2012). « Des mutations sociétales à l'origine de nouveaux comportements entrepreneuriaux », dans L'entrepreneur au 21è siècle. Reflet des évolutions sociétales., Paris, Dunod, p. 7-22.

Gomez-Breysse, Marie, Annabelle Jaouen et Séverine Saleilles (2012). « Le projet de vie, moteur de l'entrepreneur du XXIe siècle », dans L'entrepreneur au 21è siècle. Reflet des évolutions sociétales., Paris, Dunod, p. 23-36.

Grbich, Carol (2007). Qualitative data analysis : An introduction, Sage Publications.

Greffe, Xavier (2002). Arts et artistes au miroir de l'économie, Paris, Economica, 320 p.

Greffe, Xavier (2006). La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire...à la nation culturellement créative, Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle remis au Ministère de la Culture et de la Communication, document de travail du DEPS, n°1270, mai.

Greffe, Xavier (2010). « Introduction : L'économie de la culture est-elle particulière? », Revue d'économie politique, vol. 120, no 1, p. 1-34.

Greffe, Xavier (2011). « L'économie politique du patrimoine culturel : de la médaille au rhizome », communication présentée au *ICOMOS 17th General Assembly*, 27 novembre- 2 décembre 2011, Paris, France.

Greffe, Xavier (2012). L'artiste-entreprise, Paris, Dalloz, 254 p.

Greffe, Xavier (2014). « Les artistes-entrepreneurs », L'Observatoire, no 1, p. 50-52.

Greffe, Xavier et Véronique Simonnet (2008). « La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique », Recherches Économiques de Louvain/Louvain Economic Review, vol. 74, no 3, p. 327-357.

Greffe, Xavier et Véronique Simonnet (2010). « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables? », Revue d'économie politique, vol. 120, no 1, p. 57-86.

Guba, Egon G et Yvonna S Lincoln (1994). « Competing paradigms in qualitative research », Handbook of qualitative research, vol. 2, no 163-194, p. 105.

Guillouët, Jean-Marie, Caroline A Jones, Pierre-Michel Menger et Séverine Sofio (2014). « Enquête sur l'atelier : histoire, fonctions, transformations », Perspective. Actualité en histoire de l'art, no 1, p. 27-42.

Habermas, Jürgen (1981). « Théorie de l'agir communicationnel (2 tomes) », Titre original : Theorie der kommunikativen Handelns. Fayard.

Hansmann, Henry (1981). « Nonprofit enterprise in the performing arts », The Bell Journal of Economics, p. 341-361.

Hearn, Steven et Olivier Saby (2014). Rapport à la ministre de la Culture et de la Communication et au ministre de l'Économie, du redressement productif et du numérique sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France.

Henry, Philippe (2008). « La dimension sociale et solidaire des arts vivants : une question encore largement en chantier », dans Pour une autre économie de l'art et de la culture, ERES, p. 101-113.

Henry, Philippe (2018). « L'entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations ». Non publié.

Hernandez, Émile-Michel (1999). Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, L'Harmattan, coll. Alternatives rurales, 255 p.

Hernandez, Émile-Michel (2006). « Extension du domaine de l'entrepreneur... et limites », La Revue des sciences de gestion, no 3, p. 17-26.

Hesmondhalgh, David (2007). The cultural industries, 2e éd., Londre, Sage Publications, 347 p.

Hesmondhalgh, David et Andy Pratt, C. (2005). « Cultural industries and cultural policy », International Journal of Cultural Policy, vol. 11, no 1, p. 1–13.

HKU (2010). The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries, Utrecht, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 124 p.

Hockerts, Kai (2006). « Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures », dans Social entrepreneurship, Springer, p. 142-154.

Hong, Christina, Linda Essig et Ruth Bridgstock (2012). « The enterprising artist and the arts entrepreneur », Exploring More Signature Pedagogies: Approaches to Teaching Disciplinary Habits of Mind, p. 68.

Husson, Julien et Christophe Schmitt (2015). « Le projet comme grille de lecture de l'entrepreneuriat », communication présentée aux 1res journées internationales PROLOG, 30 avril 2015, Metz.

Hutter, Michael et Richard Shusterman (2006). « Value and the valuation of art in economic and aesthetic theory », Handbook of the Economics of Art and Culture, vol. 1, p. 169-208.

Ibarra Arana, Claudia Elena (2006). L'élaboration du projet de vie chez les jeunes adultes, Thèse de doctorat, Université de Fribourg.

Joffre, Patrick et Olivier Germain (2007). « De nouveaux déploiements du projet en management », Management & Avenir, no 2, p. 85-87.

Joyeau, Anne, Philippe Robert-Demontrond et Céline Schmidt (2010). « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites », Management & Avenir, no 4, p. 14-39.

Julien, Pierre-André (2000). Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs, Université du Québec à Trois-Rivières, Dép. des sciences de la gestion et de l'économie.

Julien, Pierre-André (2005). *L'entrepreneuriat au Québec*, Canada, Transcontinental, 400 p.

Klamer, Arjo (2003). « Value of culture », dans Ruth Towse (dir.), Handbook of Cultural Economics, Grande-Bretagne, Edward Elgar Publishing, p. 465-469.

Klamer, Arjo (2004). « Social, Cultural and economic value of cultural good », Cultural Economics, Japanese Association for Cultural Economics, vol. 3, no 3, p. 17-38.

Klamer, Arjo (2011). « Cultural entrepreneurship », The Review of Austrian Economics, vol. 24, p. 141-156.

Kotler, Neil et Philip Kotler (2000). « Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role », Museum management and curatorship, vol. 18, no 3, p. 271-287.

Kotler, Philip et Sidney J Levy (1969). « Broadening the concept of marketing », The Journal of Marketing, p. 10-15.

Kuhlke, Olaf, Annick Schramme et Rene Kooyman (2015). Creating cultural capital : cultural entrepreneurship in theory, pedagogy and practice, Eburon Uitgeverij BV.

Kuhn, Thomas S (1963). The structure of scientific revolutions, vol. 2, University of Chicago press Chicago.

La Ville, Valérie-Inès, de (2001). « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 1, no 1, p. 43-59.

Laaksonen, Laura, Antti Ainamo et Toni-Matti Karjalainen (2011). « Entrepreneurial passion : an explorative case study of four metal music ventures », Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, vol. 13, no N°1, p. 18-36.

Langley, Ann (1997). « L'étude des processus stratégiques : Défis conceptuels et analytiques », Management international, vol. 2, no 1, p. 37.

Le Moigne, Jean-Louis (1977). La théorie du système général Théorie de la modélisation, Paris, PUF.

Le Moigne, Jean-Louis (1995). Les épistémologies constructivistes Paris, PUF, coll. Que sais-je?, 128 p.

Le Moigne, Jean-Louis (2001). Les enracinements, Tome 1 le Constructivisme., Paris, l'Harmattan.

Leadbeater, Charles et Kate Oakley (1999). The Independents: Britain's new cultural entrepreneurs, Demos.

Legrand, Michel (1993). L'approche Biographique Théorie, Clinique, Paris, Hommes et Perspectives/Epi, 301 p.

Leonard-Barton, Dorothy (1990). « A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites », Organization science, vol. 1, no 3, p. 248-266.

Lièvre, Pascal et Géraldine Rix-Lièvre (2011). « Proposition d'un design de recherche pour investir le projet entrepreneurial : la question méthodologique de l'investigation de l'activité en situation », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 10, no 2, p. 69-88.

Lindgren, Monica et Johann Packendorff (2003). « A project-based view of entrepreneurship: Towards action-orientation, seriality and collectivity », Entrepreneurship : New Movements, p. 86-102.

Lindgren, Monica et Johann Packendorff (2006). « What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project−Based Work », Journal of Management Studies, vol. 43, no 4, p. 841-866.

Lindgren, Monica et Johann Packendorff (2009). « Project leadership revisited: Towards distributed leadership perspectives in project research », International Journal of Project Organisation and Management, vol. 1, no 3, p. 285-308.

Lindgren, Monica et Johann Packendorff (2011). « On the temporary organizing of entrepreneurial processes: applying a project metaphor to the study of entrepreneurship », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 10, no 2, p. 45-67.

Lindqvist, Kaja (2011). « Artist Entrepreneur », dans Ivo Zander Mikael Scherdin (dir.), Art Entrepreneurship, U.K, Edward Elgar, p. 10-22.

Locke, Karen (2001). Grounded theory in management research, Sage.

Loots, Ellen et Arjen van Witteloostuijn (2018). « The growth puzzle in the creative industries », Revue de lEntrepreneuriat, vol. 17, no 1, p. 39-58.

Luc, Sylvain, Marcus Dejardin, Gabriel Chirita et Luis Cisneros (2015). « Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial? », communication présentée au Le travail de demain sera-t-il entrepreneurial?, 1er et 2 juin Québec.

Magnus, Anne, Alexandre Moens, Adeline d'Ursel, Vincent Fosty et Luc Moeremans (2012). Enjeux et opportunités pour les entrepreneurs culturels et créatifs en Belgique, Kurt Salmon, 40 p.

Mairesse, François (2016). Gestion de projets culturels : Conception, direction et mise en oeuvre, Armand Colin.

Majdouline, Ilias (2012). « Allouer une hyper attention aux occasions d'affaire », Revue internationale de psychosociologie, vol. 18, no 44, p. 323-341.

Marin, Aramis et Christophe Schmitt (2019). « Projet entrepreneurial et projet de vie : l'accompagnement remis en question », communication présentée au 11e Congrès AEI, 3-5 juin, Montpellier, France.

Menger, Pierre-Michel (2002). « Portrait de l'artiste en travailleur », Métamorphoses du capitalisme.

Menger, Pierre-Michel (2009). Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain, Paris, Gallimard-Seuil, coll. Hautes études, 670 p.

Merigot, Jean-Guy et André Labourdette (1980). Éléments de gestion stratégique des entreprises, Paris, France, Éditions Cujas, coll. Gestion 6, 354 p.

Michel, Sandra (1989). Peut-on gérer les motivations ? , PUF, coll. Gestion, 216 p.

Mitchell, Richard G (1993). Secrecy and fieldwork, vol. 29, SAGE Publications, Incorporated.

Mollard, Claude (2012). L'ingénierie culturelle : «Que sais-je?» n° 2905, Presses universitaires de France, 128 p.

Monnier, Gérard (1995). L'art et ses institutions en France. De la Révolution à nos jours Paris, Gallimard, coll. Gallimard, Folio, 453 p.

Moreau, Régis et Benoît Raveleau (2006). « Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale », Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 19, no 2, p. 101-131.

Morin, Edgar (1989). « Diriger dans la complexité », communication présentée au Entreprise et Progrès, 9 mars 1989, Paris.

Mukamurera, Joséphine, France Lacourse et Yves Couturier (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », Recherches qualitatives, vol. 26, no 1, p. 110-138.

Nurse, Keith (2006). « Culture as the fourth pillar of sustainable development », Small states : economic review and basic statistics, vol. 11, p. 28-40.

Nyahoho, Emmanuel (2001). Le marché culturel à l'ère de la mondialisation, Canada, PUQ, 234 p.

O'Connor (2000). « The Definition of 'Cultural Industries' », The European Journal of Arts Education, vol. 2, no 3, p. 15-27.

O'connor, Justin (2007). The cultural and creative industries: a review of the literature., Londres, Arts Council England, 69 p.

O'Connor, Justin (1999). The Definition of 'Cultural Industries'. . HTTP://www.elia-artschools.org/userfiles/Image/customimages/products/38/Justin_OConnor.pdf

Oakley, Kate (2009). « The disappearing arts: Creativity and innovation after the creative industries », International Journal of Cultural Policy, vol. 15, no 4, p. 403-413.

Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2008). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales », Paris, Armand Colin, 315 p.–Coll, Sciences Humaines & Sociales.

Pailot, Philippe (1995). L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : De l'emprise au deuil : Approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique, Lille 1.

Pailot, Philippe (2003). « Méthode biographique et entrepreneuriat : Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 2, no 1, p. 19-41.

Paturel, Robert (2007). « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat », Revue internationale de psychosociologie, vol. 13, no 31, p. 27-43.

Paturel, Robert (2011). « Editorial pour une refonte du paradigme de la création de valeur », Business Management Review, vol. 1, no 2, p. 14-23.

Pemartin, Daniel (1995). Les démarches de projets personnels: les psychopédagogies en question(s)? , Ed. EAP.

Phills, James A, Kriss Deiglmeier et Dale T Miller (2008). « Rediscovering social innovation », Stanford Social Innovation Review, vol. 6, no 4, p. 34-43.

Poulard, Frédéric (2007). « Diriger les musées et administrer la culture », Sociétés contemporaines, no 2, p. 61-78.

Preece, Stephen B. (2011). « Performing Arts Entrepreneurship : Toward a Research Agenda », The Journal of Arts Management, Law and Society, vol. 41, no N°1, p. 103 : 120.

Prévost, Paul et Mario Roy (2015). Les approches qualitatives en gestion, Les Presses de l'Université de Montréal.

Radbourne, Jennifer (2002). « Social intervention or market intervention? A problem for governments in promoting the value of the arts », International Journal of Arts Management, p. 50-61.

Read, Stuart et Saras D Sarasvathy (2005). « Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise », The Journal of Private Equity, p. 45-62.

Reid, Wendy et Rekha Karambayya (2009). « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », Human relations, vol. 62, no 7, p. 1073-1112.

Reijonen, Helen et Raija Komppula (2007). « Perception of success and its effect on small firm performance », Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 14, no 4, p. 689-701.

Rentschler, Ruth (2002). The entrepreneurial arts leader: Cultural policy, change and reinvention., St. Lucia, Qld., University of Queensland Press, 251 p.

Rentschler, Ruth; Geursen, Gus (2004). « Entrepreneurship, Marketing and Leadership in Non-Profit Performing Arts Organisations », Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, vol. 6, no 1, p. 44-51.

Rispal, Martine Hlady et Estèle Jouison-Laffitte (2015). « La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 14, no 1, p. 15-40.

Saldaña, Johnny (2009). The coding manual for qualitative researchers, Grande-Bretagne, Sage Publications.

Saleilles, Séverine (2006). « L'imbrication projet de vie/projet entrepreneurial chez les entrepreneurs néo-ruraux », Management & sciences sociales, vol. 1, no 1, p. 57-68.

Saleilles, Séverine (2010). « Les trajectoires des entrepreneurs néo-ruraux », Journal of Social Management-Revue Européenne des Sciences Sociales et du management, vol. 8, no 1&2, p. 137-160.

Salet, Francis (1985). « Mécénat royal et princier au Moyen Âge », Comptes rendus des séances de l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres, vol. 129, no 4, p. 620-629.

Sanséau, Pierre-Yves (2005). « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », Recherches qualitatives, vol. 25, no 2, p. 33-57.

Sarasvathy, Saras D (2001). « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », Academy of management Review, vol. 26, no 2, p. 243-263.

Sarasvathy, Saras D. (2003). « Entrepreneurship as a science of the artificial », Journal of Economic Psychology, vol. 24, p. 203-220.

Sarasvathy, Saras D (2004). « The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research », Journal of Business Venturing, vol. 19, no 5, p. 707-717.

Sarasvathy, Saras D et Olivier Germain (2011). « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 10, no 3, p. 67-72.

Sardana, Deepak (2018). « What Facilitates Cultural Entrepreneurship?–A Study of Indian Cultural Entrepreneurs », The Journal of Creative Behavior, vol. 52, no 1, p. 35-51.

Scherdin, Mikael, Zander, Ivo (2011). Art entrepreneurship, Cheltenham UK., Edward Elgar, 194 p.

Schmitt, Christophe (2005). « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences », Atelier les nouvelles sciences de l'ingénierie : expériences, Juin.

Schmitt, Christophe (2006). « De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet », dans Pascale Lievre, Marc Lecoutre et Mamadou Kaba Traoré (dir.), Management de projets, les règles de l'activité à projet, Hermes/Lavoisier, p. 125-135.

Schmitt, Christophe (2008). Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, PUQ.

Schmitt, Christophe, Filion, Louis Jacques (2010). « Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques », Cahier de recherche n°2010-02, p. 17.

Schmitt, Christophe (2012). « Allouer son attention aux situations entrepreuneuriales », Revue internationale de psychosociologie, vol. 18, no 44, p. 303-321.

Schmitt, Christophe (2015). L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs, PUQ, 146 p.

Schmitt, Christophe (2016). « IDéO© : une méthode pour aider les entrepreneurs à concevoir leur vision entrepreneuriale », Revue internationale PME, vol. 29, no 1.

Schmitt, Christophe (2017). La fabrique de l'entrepreneuriat, Malakoff, France, Dunod, coll. Stratégie d'entreprise, 170 p.

Schmitt, Christophe et Mohamed Bayad (2008). « L'entrepreneuriat comme une activité à projet », Revue internationale de psychosociologie, vol. 14, no 32, p. 141-159.

Schmitt, Christophe, Aziz Bouslikhane, Ilias Majdouline et Carlos Lopez Monsalvo (2010). « Les situations entrepreneuriales : approche conceptuelle et expérimentation », communication présentée au CIFEPME, octobre 2010, Bordeaux, France

Schmitt, Christophe, Michel Fick et François Laurent (2007). « La nécessité de problématiser : présentation d'une expérience de formation en entrepreneuriat dans une école d'ingénieurs », 5e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.

Schmitt, Christophe et Louis Jacques Filion (2009). « Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques », Management Avenir, no 10, p. 207-226.

Schmitt, Christophe, Marie Gallais et Rémi Fabbri (2008a). De la vision aux situations entrepreneuriales : réflexions et proposition d'une méthode pour aborder les situations entrepreneuriales, CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Économie Financiere et Gestion des Entreprises), Universite de Lorraine.

Schmitt, Christophe, Marie Gallais et Rémi Fabbri (2008b). « La situation entrepreneuriale : apports conceptuels et proposition méthodologique », Journée de recherche «Entrepreneuriat et Stratégie», Bordeaux, 1er juillet.

Schmitt, Christophe et Eduardo Rosker (2015). « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir », La Revue des Sciences de Gestion, no 3, p. 71-82.

Shane, Scott et Sankaran Venkataraman (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research », Academy of management review, vol. 25, no 1, p. 217-226.

Shapero, Albert et Lisa Sokol (1982). « The social dimensions of entrepreneurship », dans Calvin A. Kent, Donald L. Sexton et Karl H. Vesper (dir.), Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs, États-Unis, Prentice-Hall, p. 72-90.

Silberzahn, Philippe (2016). « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts », Entreprendre Innover, no 1, p. 76-82.

Simon, Herbert A (1991). Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel., Paris Dunod.

Stake, Robert E (1995). The art of case study research, États-Unis, Sage, 175 p.

Swedberg, Richard (2006). « The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna », Journal of Cultural Economics, vol. 30, p. 243-261.

Tembeck, Iro (1991). Danser à Montréal : germination d'une histoire chorégraphique, Sillery, Presses de l'Université du Québec.

Thiétard, Raymond-Alain (1999). Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 535 p.

Throsby, David (2001). Economics and culture, Cambridge university press.

Throsby, David (2008). « The concentric circles model of the cultural industries », Cultural trends, vol. 17, no 3, p. 147-164.

Touraine, Alain (1965). Sociologie de l'action, Paris, France, Editions du Seuil, 507 p.

Towse, Ruth (2003). A Handbook of Cultural Economics, Grande-Bretagne, Edward Elgar Publishing, 494 p.

Towse, Ruth (2011). A Handbook of Cultural Economics, 2e éd., Grande-Bretagne, Edward Elgar Publishing, 443 p.

Tracey, Paul et Nelson Phillips (2007). « The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education », Academy of Management Learning & Education, vol. 6, no 2, p. 264-271.

Trottier, Claude (2000). « Questionnement sur l'insertion professionnelle des jeunes », Lien social et Politiques, no 43, p. 93-101.

Turbide, Johanne (2005). « La gouvernance dans les organismes à but mon lucratif : mieux comprendre la pratique avant de réglementer », Revue Gestion, vol. 30, no 1, p. 55-61.

Turbide, Johanne (2012). « Can good governance prevent financial crises in arts organizations? », International Journal of Arts Management, vol. 14, no 2, p. 4.

Turbide, Johanne et Keith Hoskin (1999). « Managing non-profit arts organizations through management accounting systems: mission possible? », International Journal of Arts Management, p. 68-81.

Turbide, Johanne et Claude Laurin (2009). « Performance measurement in the arts sector: The case of the performing arts », International journal of arts management, vol. 11, no 2, p. 56-70.

Turbide, Johanne et Claude Laurin (2014). « Governance in the Arts and Culture Nonprofit Sector: Vigilance or Indifference? », Administrative Sciences, vol. 4, no 4, p. 413-432.

Turbide, Johanne et Verónica Zúñiga-Salas (2014). Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic, Montréal, École des Hautes Études Commerciales (HEC), 28 p.

UNCTAD (2008). The Creative Economy, Genève, UNCTAD/DITC.

UNCTAD (2010). Creative Economy: A Feasable Development Option, Genève, UNCTAD/UNDP Récupéré de http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf

UNESCO (1982). Les industries culturelles : Un enjeu pour l'avenir de la culture, Paris, 210 p.

Van De Ven, Adrew H. (1992). « Longitudinal Methods for studing the process of entrepreneurship », dans Donald L. Sexton et John D. Kasarda (dir.), State of the Art of Entrepreneurship Boston, PWS-Kent Publishing Company, p. 214-242.

Van de Ven, Andrew H (2007). Engaged scholarship: A guide for organizational and social research, Oxford University Press on Demand.

Varbanova, Lydia (2013). Strategic Management in the Arts, London-New York, Routledge.

Venkataraman, Sankaran, Saras D Sarasvathy, Nicholas Dew et William R Forster (2012). « Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial », Academy of Management Review, vol. 37, no 1, p. 21-33.

Verstraete, Thierry (2002). « Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche », Editions de l'ADREG, p. 119.

Verstraete, Thierry et Alain Fayolle (2004). « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de l'entrepreneuriat », communication présentée au CIFEPME, Montpellier.

Verstraete, Thierry et Alain Fayolle (2005). « Paradigme et entrepreneuriat », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4, no 1, p. pp. 33-52.

Vivant, Elsa (2008). « Du musée-conservateur au musée-entrepreneur », Téoros. Revue de recherche en tourisme, vol. 27, no 27-3, p. 43-52.

Vivant, Elsa et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). « L'économie créative », Revue des travaux francophones, vol. 10-02, p. 1-71.

Wach, Dominika, Ute Stephan et Marjan Gorgievski (2016). « More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success », International Small Business Journal, vol. 34, no 8, p. 1098-1121.

Wacheux, Frédéric (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, coll. Gestion, 290 p.

Wilson, Nicholas C.; Stokes, David (2002). « Cultural Entrepreneurs and Creating Exchange », Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, vol. 4, no N°2, p. 37 : 52.

Woodside, Arch G et Elizabeth J Wilson (2003). « Case study research methods for theory building », Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 18, no 6/7, p. 493-508.

Yin, Robert K (1994). « Discovering the future of the case study. Method in evaluation research », Evaluation practice, vol. 15, no 3, p. 283-290.

Yin, Robert K (2018). Case study research and applications: Design and methods, Sage publications.

Young, Richard (1976). « Invention : A topographical survey », Teaching composition, vol. 10, p. 1-43.

Young, Richard A. et Ladislas Valach (2006). « La notion de projet en psychologie de l'orientation », L'orientation scolaire et professionnelle, no 35/4, p. 495-509.

Zúñiga Salas, Verónica (2012). La gouvernance d'un secteur à but non lucratif : Le cas du secteur muséal au Québec., Mémoire présenté en vue de l'obtention du grande de maîtrise ès sciences (M.Sc.), École des Hautes Études Commerciales (HEC), 220 p.

Zúñiga-Salas, Verónica, Johanne Turbide et Diane Chevrier (2014). Étude sur les mécanismes et les pratiques de gouvernance des OBNL culturels en santé organisationnelle et financière, Montréal, Groupe de recheche sur les organismes à but non lucratif, communautaire ou culturel, École des Hautes Études Commerciales (HEC), 52 p.

Annexes

Annexe n° 1 : CV Géraldine Dallaire

Formation

Depuis janv. 2012 - Co-tutelle Ph.D en management, HEC Montréal (Canada) et Doctorat en gestion, Cerag, (France) :

2006 — 2007— Mastère spécialisé Entreprendre, EM Lyon, France

Juil. 2004 – Certificat européen en commercialisation et financement audiovisuel, Sorbonne/ INA/MEDIA PLUS, Paris, France

2003-2005 — Maîtrise « Arts du Spectacle mention cinéma », Université Lyon 2, France

2002-2003 — Année d'ouverture à UCSD (Université de Californie), en Sciences Politiques et Arts visuels (cinéma), San Diego, États-Unis

1999-2003 — Diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques, Grenoble, France

Distinction

- **Prix Alma Lepage** : prix soulignant la qualité de cas pédagogiques mettant en scène des femmes gestionnaires, décerné en 2016.

Publications, expérience de recherche

Publications et conférences avec comité de lecture

- Dallaire**,** G. (2019). « Comment le couple entrepreneur/projet évolue-t-il au cours du processus entrepreneurial ? », communication présentée au *11e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 3-5 juin, Montpellier, France.
- Dallaire, G. et Sartori, A. (2018), « Les institutions culturelles au sein de la ville créative : une analyse d'un musée du *middleground* à Montréal », dans *Evénement, management et territoires*, collection Administration Publique aujourd'hui, Ed. Bruyant, France.
- Dallaire, G. Filion, L-J (2016). *Geneviève Salbaing et l'histoire des Ballets Jazz de Montréal : savoir danser au rythme du temps,* RICG (Revue Internationale des Cas en Gestion), Volume 14, n° 2, juin 2016, 36 pages. (Prix Alma Lepage 2016)

- Dallaire, G. (2015). *« Ecosystème entrepreneurial dans le secteur des arts et de la culture : quelles approches pour stimuler l'entrepreneuriat culturel?* », Symposium doctoral, AIMAC 26 juin -1er juillet 2015, Aix-en-Provence.
- Dallaire, G. (2014), « *Quelles approches pour stimuler l'entrepreneuriat culturel et créatif ? Les politiques de financement de l'entrepreneuriat culturel et créatif : l'exemple de la région Wallonie et Bruxelles-Capitale* », dans le cadre de la Journée AEI-AIREPME, Aix-Marseille
- Sartori, A. et Dallaire, G. (2013), *«Cultural heritage and the creative city: an analysis of museums as 'creative conversation space'»*, *EGOS*, Montréal
- Dallaire G., Colbert F. (2012) « Sustainable Developement and Cultural Policy : Do They Make A Happy Marriage ? », *Encact Journal of Management and Policy,* Volume 2, Issue 1, pp. 6-11.

Autres publications et interventions :

- Dallaire, G., (2017), « Pourquoi les entrepreneurs culturels ont beaucoup à nous apprendre », dans *Artistes, créateurs et entrepreneurs,* dir. L.J. Filion, Del Busso Éditions, Montréal.
- Dallaire, G., Filion, L-J (2017), « Antoine del Busso, profession éditeur », dans *Artistes, créateurs et entrepreneurs,* dir. L.J. Filion, Del Busso Éditions, Montréal.
- Dallaire, G., Filion, L-J (2017). « David Lavoie et la relève théâtrale », dans *Artistes, créateurs et entrepreneurs,* dir. L.J. Filion, Del Busso Éditions, Montréal.
- Dallaire, G. (2015). « De l'importance des espaces intermédiaires dans les écosystèmes créatifs », dans *De Visu. Lieux d'expérimentations des arts plastiques*, dir. par V. Lyobard et C. Eyquem, Ed. La Passe du Vent, mai 2015, France.
- Dallaire (2015). « L'entrepreneur culturel, un entrepreneur comme les autres? », forum *Entreprendre dans la culture, quels enjeux, quels développement en région Provence-Alpes-Côte d'Azur?*, le 13 avril à Aix-en-Provence.

- Dallaire, G. (2014). *Les structures d'accompagnement et de financement de l'entrepreneuriat culturel et créatif en Wallonie.* Rapport de recherche commandé à MosaiC par le Ministère de l'Économie, des PME, du Commerce extérieur, des Technologies nouvelles et de l'Enseignement supérieur de Wallonie
- Dallaire, G. Reid W. (2013). *Note sectorielle sur l'histoire de la philanthropie, au Canada, États-Unis et France*. Non publié.
- Dallaire, G., Reid W. (2013). *La stratégie de collecte de fonds du Musée des Maîtres et Artisans du Québec*, étude de cas. Non publié, utilisation pédagogique.

Expérience d'enseignement

Chargée de cours :

- HEC Montréal, depuis 2016 : cours en entrepreneuriat (Certificat et BAA 3e année), en entrepreneuriat culturel et créatif (Certificat), en management (BAA, 1re année), en sociologie du management (maîtrise).
- IMPGT, octobre 2015, Marketing pour les organisations culturelles, niveau BAA 3e année.

Coordinatrice et chargée de cours :

- Université Jean Moulin, Lyon 3 (France), depuis 2015 : Sensibilisation à l'entrepreneuriat grâce à l'entrepreneuriat culturel et créatif, niveau BAA 1re, 2e ou 3e année
- EAC, Lyon, 2008-2013 : entrepreneuriat culturel (licence), initiation au plan d'affaires (maîtrise), Histoire de la pensée économique et introduction à l'économie (licence), économie de la culture (licence), mécénat et collecte de fonds (licence).

Expérience en entreprise

Fondatrice, Pôle entrepreneuriat culturel et créatif

Montréal, depuis 2015

Mise en place d'ateliers et de formations afin d'outiller les entrepreneurs dans les secteur de la culture et de la création à créer et développer leur activité.

- *Parcours C3, Montréal depuis janvier 2017* (https://www.parcoursc3.com/) : création d'un parcours sur les enjeux de la croissance pour entrepreneurs culturels et créatifs en collaboration avec l'École d'entrepreneuriat et avec le soutien de la Ville de Montréal, Emploi Québec et la Caisse de la culture Desjardins.

Fondatrice, Géraldine Dallaire Conseil Formation

Montréal, depuis 2014

Animation de tables-rondes, conférences, ateliers et création de formations professionnelles visant des entrepreneurs culturel ou créatifs ainsi que des accompagnateurs :

- Collectif MERCI, Clermont-Ferrand, février 2015 : Animation de la table-ronde « Coopérer : Professionnels de l'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel » dans le cadre des Rencontres nationales du réseau de l'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel.
- European Lab, Lyon, mai 2014 : introduction et animation de la table-ronde « Incubateurs de projets culturels : perspective d'un réseau européen? »
- Observatoire des Politiques Culturelle français (OPC), Bruxelles, septembre 2014 : Mise en place d'une journée de formation sur « Bruxelles-Wallonies : un laboratoire pour l'entrepreneuriat culturel et créatif? » dans le cadre du Cycle national de l'OPC.
- IESA, Lyon, juin 2014 : Journée de formation « Introduction à l'entrepreneuriat dans le domaine des arts et de la culture ».

Chargée de projet, Institut de l'Entrepreneuriat Banque Nationale — HEC Montréal

Montréal, 2014-2015

Collaboration pour la conception et la mise en place du premier cycle des Journées de l'entrepreneuriat culturel et créatif au Québec.

Co-fondatrice, ADECC

(Association pour le Développement de l'entrepreneuriat Culturel et Créatif)

Lyon, 2007-2014 http://journees-entrepreneuriat-culturel.com

Création et développement de l'association dont l'objectif est le rapprochement entre la culture et l'économie, le développement de l'entrepreneuriat culturel et la promotion du mécénat.

Création des Journées de l'entrepreneuriat culturel et créatif : mise en place de séminaires, conférences, d'outils pour aider les entrepreneurs culturels et créatifs à monter et développer leurs projets.

Compétences et centres d'intérêts

Langues : Français : langue maternelle, Anglais : courant

Centres d'intérêts : le cinéma, l'art contemporain, les voyages, la boxe française (gant rouge), l'escrime (vice championne de France Universitaire par équipe).

Engagement communautaire : septembre 2013 — juin 2016 : membre puis Vice-Présidente des étudiants au doctorat (en 2014-2015 et 2015-2016) de l'AECS (Association des Étudiants du Cycle Supérieur) de HEC Montréal.

Annexe n° 2 : Documentation sur les Ballets Jazz de Montréal

Tableau n° 35 : Dates clés de Geneviève Salbaing

1922	- 2 février : Naissance de Geneviève à Paris. 4e enfant et seule fille de Paulette Verron et Mohammed Nehlil.
1924	- La famille Nehlil déménage à Casablanca.
1925	- Elle fréquente l'école de garçons avec ses frères, au lycée français de Casablanca. - Elle commence la danse au Conservatoire de Casablanca, mais les cours ne lui conviennent pas et elle interrompt cette activité.
1932	- Geneviève a 10 ans quand elle retourne au conservatoire de danse prendre des cours avec Mme Pati.
1939	- Elle devient danseuse principale du Théâtre Municipal de Casablanca. Elle y restera jusqu'à son départ pour Paris et y retournera quand elle rentrera à Casablanca en 1942.
1940	- Pendant l'été, Pierre Sancan lui donne des cours de piano.
1940	- Geneviève joue dans un spectacle de danse auquel Pierre Salbaing assiste. Il tombe amoureux d'elle.
1941	- Elle obtient un baccalauréat en philosophie dans une institution affiliée à l'Université de Nantes, à Casablanca - Décembre : Arrivée à Paris pour prendre des cours de droit à la Sorbonne et au Conservatoire de danse, où elle suit l'enseignement d'Ava Egorova, danseuse étoile de Diaghilef.
1942	- Retour à Casablanca - 18 juillet : Mariage avec Pierre Salbaing.
1943	- Février : Pierre Salbaing est envoyé à Washington. - Geneviève retrouve son mari à Washington. - Elle est engagée au Washington Concert Ballet.
1945	- Mort de Mohammed Nehlil. - 14 avril : Naissance de son 1er fils, Michel.
1946	- Retour à Paris 6 mois pour que Pierre Salbaing soit formé afin de travailler chez Air Liquide.
1947	- Départ pour Montréal où Pierre Salbaing est muté.
1950	- Naissance de Christian Salbaing, 2e fils de Geneviève.

1952	- Naissance de François Salbaing, 3e fils de Geneviève. - Geneviève est engagée dans la compagnie de Mme Chiriaeff.
1954	- Geneviève rencontre Eva von Gencsy qui rejoint les Ballets Chiriaeff.
1955	- Geneviève subit une opération. Elle arrête alors sa carrière de danseuse.
1956	- Geneviève s'investit dans plusieurs conseils d'administration (Théâtre International de Montréal, Orchestre Symphonique de Montréal, Orchestre de chambre de McGill, École nationale de théâtre).
1957	- Naissance de Patrick, 4e fils de Geneviève.
1972	- Geneviève recroise Eva par hasard sur la rue. Elle décide de suivre les cours de danse de ballet jazz donnés par Eva (entre 1965 et 1971).
1972	- Fondation des Ballets Jazz Contemporains par Geneviève Salbaing, Eva von Gencsy et Eddy Toussaintt. - Geneviève est présidente du CA.
1977	- Geneviève reçoit la médaille de la reine.
1987	- Geneviève est nommée ChEvalier de l'Ordre du Canada.
1992	- Geneviève Salbaing annonce qu'elle quitte ses fonctions de directrice artistique. Elle reste au CA.
2012	- 7 juin : Le Gouvernement lui confère le titre d'Officière de l'Ordre national du Québec, "en témoignage de la fierté qu'elle inspire au peuple du Québec, le mérite exceptionnel de son action".
2016	- 8 mai : décès à Montréal.

Tableau n° 36 : Dates clés de Eva von Genscy

1924	- Naissance en Hongrie le 11 mars.
1931	- Eva commence la danse à l'Académie de Ballet Russe Troyanoff, à Budapest.
1941	- Elle étudie à l'École d'Arts Dramatiques Szineszegyesuleti Iskola. Elle suit des cours en musique, littérature, théâtre, voix et mime.
1944	- Eva obtient son diplôme et reçoit une bourse de l'École d'Arts Dramatiques pour faire un stage d'été au Mozarteum de Salzbourg.
1945	- Eva fait ses débuts comme soliste au Landes Theater de Salzbourg.
1948	- Arrivée au Canada. - Pendant un an ou deux, elle travaille comme servante dans une famille de Winnipeg. - Elle est embauchée par le Winnipeg Ballet (actuellement Royal Winnipeg Ballet).
1954	- 7 juin 1954 : les studios, décors, partitions musicales, costumes sont brûlés dans un incendie. La situation de la compagnie et incertaines et plusieurs danseurs cherchent du travail ailleurs. - Eva contacte Mme Chiriaeff pour venir danser dans sa compagnie, à Montréal. Elle en devient la première danseuse. - Eva rencontre alors Geneviève. - Elle commence à donner des cours de danse de ballet classique au Danse School/Banff Center.
1958	- Ludmilla Chiriaeff fonde les Grand Ballets Canadien à Montréal, Eva y danse pendant les deux premières saisons.
1959	- Elle décide de devenir *free-lance* : elle se produit encore pour les Grands Ballets, mais en tant qu'artiste invitée. Elle danse pour Radio Canada, etc. - Elle est aussi l'assistante, ponctuellement de Brian Macdonald.
1961	- Brian Macdonald propose à Eva de venir avec lui à New York où elle suit les classes de Luigi.
1963	- Elle enseigne avec Brian Macdonald la danse de ballet-jazz dans le cadre du cours de danse de jazz qu'il a crée en 1961 au Banff Centre en Alberta.
1965	- Eva donne des classes de ballet jazz à Montréal. Elle développe un style de ballet jazz qui lui est propre. Elle donne des cours au studio de Seda Zaré, au Centre Saidye Bronfman, aux stages d'été des Grands Ballets Canadien.
1967	- Elle reçoit le prix de la meilleure danseuse de Radio-Canada.
1971	- Eddy Toussaintt qui est son élève lui présente un spectacle qu'il a monté avec son groupe à l'Université, Les Rétros.
1972	- Fondation des Ballets Jazz Contemporains par Geneviève Salbaing, Eva von Gencsy et Eddy Toussaintt. Eva occupe le poste de directrice artistique.
1977	- Eva reçoit la médaille de la Reine. - Elle arrête les cours de danse au Danse School/Banff Center.

1979	– Eva von Gencsy quitte la compagnie des Ballets Jazz. - Elle poursuit sa carrière en tant que professeure et chorégraphe invitée.
2003	- Eva est le sujet du film *Eva*, de Mireille Dansereau.
2013	- Décès le 11 avril à Montréal, à l'âge de 89 ans.

Tableau n° 37 : Dates clés de Eddy Toussaint

1945	- Naissance en Haïti, dans une famille aristocratique où les arts sont valorisés, en particulier la danse qu'il apprend très jeune.
?	- Apprentissage de la danse classique avec Lavina Williams, qui intègre aussi du folklore haïtien dans son enseignement
1957	- Immigration au Canada
1970	- Alors qu'il étudie la danse à l'UQAM, il monte une compagnie, les Rétros, avec d'autres étudiants.
1971	- Tournée avec les Rétros au Québec. Il obtient une subvention pour la réaliser.
1972	- Fondation des Ballets Jazz Contemporains par Geneviève Salbaing, Eva von Gencsy et Eddy Toussaint.
1973	- Diplômé de l'UQAM, en danse.
1974	- Départ des Ballets Jazz Contemporains et création de La Compagnie de danse Eddy Toussaint.
1984	- Reçoit le premier prix de chorégraphie par le jury de la première compétition internationale de ballet d'Helsinki pour son ballet Un simple moment (1979).
1985	- Le Dance Magazine consacre à Eddy sa page de couverture et un article dans son édition de février 1985.
1989	- Fermeture de sa compagnie. Il part en Floride pour fonder une nouvelle troupe : le Sarasota Ballet.
1994	- Il doit démissionner et il crée, toujours à Sarasota, Le Ballet Eddy Toussaint USA (ne dure qu'un an).
1995	- Il déménage à Houston, Texas.
2005	- S'installe à Toronto.
2016	- Retour à Montréal, et création du Ballet Eddy Toussaint de Montréal et de Reconstruct'Art Multi-médium-Montral (compagnie qui vise à faire revivre des créatures tombés dans l'oubli).

Tableau n° 38 : Créations des Ballets Jazz Contemporains entre 1972-1978

1972	**Jazz Divertissement, Eva von Genscy**
1973	**Jérémie, Eva von Gencsy** Colours, Ronnie de Marco **Shadows, Eva von Gencsy**
1974	Roof-Tops de Constantine Darling et Linda Sky Visages de l'amour, Michel Boudot Sept, Richard Jones **Variation en jazz, Eva von Genscy**
1975	**« Up there… Soul Dance undressed Together », Eva von Genscy** **Jazz Sonata, Eva von Gensc**y (pour le Festival International de danse de Venise) Nous sommes du soleil, Renal Rabu
1976	Hommage à Duke, Richard Jones **Fleur de Lit, chorégraphie Eva von Genscy** Carapaces, Brian Macdonald Gershwin Song Book, Nobert Vezak Probablement aussi cette année : Flash, Alain Ferrié Syncope, Alain Ferrié
1977	Journal intime, Lynn Taylor-Corbett La Perfectly Swell, Rael Lamb
1978	Kew Drive, Buzz Miller Escargot, Louis Falco

Tableaux n° 39 : Activités et évolution de la structure des BJM

Avant 1975	La compagnie	Les écoles
CA	**1 seul organisme pour l'école et la compagnie.** **CA :** - Présidente : Geneviève Salbaing - Directeur artistique : Eva von Gencsy - Vice-Président : Mme Paul Desmarais, John Pratt, Mme Gerard Suissa - Trésorier : Michel Salbaing Secrétaire et conseiller légal : Jean de Brabant	
Direction	**Direction :** - Geneviève Salbaing - Eva von Gencsy	
Infos	Non Renseigné (N.R.)	N.R.
Financeurs	**Partenaires publics :** Conseil des Arts du Canada **Partenaires privés :** Compagnie Air Liquide Compagnie de papier Rolland Jacques Guillon/ Designers inc. René Morisset - Chiropracticien	

1975	Les amis des Ballets-Jazz	La compagnie	Les écoles
CA	15 membres du comité, dont Caroline Salbaing	**1 seul organisme pour l'école et la compagnie.** **CA :** - Présidente : Geneviève Salbaing - Directeur artistique : Eva von Gencsy - Vice-Président : Philippe Casgrain, C.R., John Pratt, Richard G. Gervais, Pierre Levasseur - Trésorier : Michel Salbaing Secrétaire et conseiller légal : Jean de Brabant	
D i r e c-tion	Président : Richard G. Gervais Vice-Président : Pego Guillon	Direction : - Directrice générale : Geneviève Salbaing - Directrice artistique : Eva von Gencsy	Direction : - Directrice administrative : Lyse George - Directrice artistique : Eva von Gencsy Directeur programme des boursiers : Peter George
Infos	Entreprises bienfaitrices : Air Liquide Canada, La Banque Royale, National Cablevision, La Compagnie de Papier Rolland. Patrons d'honneurs : 10 couples (dont M. Et Mme Paul Desmarais), 1 individu et des anonymes. Membres amis : 110 couples ou individus	13 danseurs **Spectacles :** 1972 : 2 créations 1973 : 3 créations 1974 : 4 créations 1975 : 3 créations ➡ Cela représente 43 dates	1 école à Montréal 20 professeurs Plus de 1000 élèves

1978	Les amis des Ballets-Jazz	La compagnie	Les écoles
CA	N.R.	Présidente : Geneviève Vices-présidents : Martha Fruchet, Richard G. Gervais, Marissa Nuss, John Pratt. Secrétaire : Jean-Pierre Girouard Trésorier : Eldon Ferguson 10 membre du Conseil (dont Eva von Genscy)	N.R.
D i r e c-tion	N.R.	- Fondatrices : Geneviève et Eva - Directrice : Geneviève - Directrice financières : Caroline Salbaing Conseillère artistique : Eva.	Direction : - Directrice générale : Caroline Salbaing - Directrice artistique : Eva von Gencsy
Infos	***Bienfaiteurs :*** 13 entreprises (dont Air Liquide, La Banque Royale, La Compagnie Pétrolière Impériale Ltée., le Consultat d'Italie…), 5 particuliers. ***Patrons d'honneurs :*** 42 couples ou individus. ***Dons de soutien :*** 24 entreprises et 2 individus ***Membres amis :*** 133 individus ou couples	11 danseurs, 2 apprentis, 19 boursiers	4 écoles : Montréal : Québec Laval Saint-Jean

1980	Les amis des Ballets-Jazz	La compagnie	Les écoles
CA		**CA des BJM :** - Présidente : Geneviève Salbaing - Vice-Président : Richard G. Gervais Marissa Nuss John Pratt Jean P. Renault - Vice présidente administration : Caroline Salbaing - Secrétaire : Jean-Pierre Girouard - Trésorier : Eldon Ferguson	**CA de l'École Supérieure des Ballets Jazz du Québec :** - Présidente : Geneviève Salbaing - Vice-président : Jean Morissette - Secrétaire : Jean-Marc Fortier - Trésorier : Paul A. Rolland
Direction		**Direction :** - Direction artistique : Geneviève Salbaing - Direction administrative : Caroline Salbaing	**Direction :** - Directrice générale : Caroline Salbaing

1980	Les amis des Ballets-Jazz	La compagnie	Les écoles
Infos	18 ***bienfaiteurs*** dont 9 entreprises 55 ***Patrons d'honneurs*** 32 ***dons de soutien*** 180 ***membres amis***	11 danseurs 5 apprentis 3 professeurs (ballet classique, jazz et claquettes) 1 pianiste, 1 directeur de scène, 1 costumière, 1 coiffeur **Spectacles :** 1976 : 4 créations 1977 : 2 créations 1978 : 2 créations 1979 : 4 créations, 4 co-créations 1980 : 5 créations **Tournées :** - 1976 : 1 tournée dans l'est canadien - 1977 : Tournées en France, État-Unis, Irlande, Mexique, Porto Rico - 1978 : 0 tournée - 1979 : tournées : France, Irlande, Italie, Canada - 1980 : Canada, États-Unis ➡ 1975 – 1980 : 409 représentations	12 boursiers 1 école d'été 5 écoles : **Montréal :** - 20 professeurs - Cours de ballet-jazz (10 niveaux différents), de ballet classique, de claquettes **Québec :** - 9 professeurs - Cours de ballet-jazz, de ballet classique, et de claquettes - Cours pour des enfants de moins de 13 ans prévus **Saint-Jean :** - 1 professeur **Laval :** - 9 professeurs - Cours de ballet-jazz, de ballet classique, de claquette et de rythmique - Cours pour des enfants de moins de 13 ans prévus **Toronto :** - 2 professeurs

1985	Les amis des Ballets-Jazz	La compagnie	Les écoles
CA		**CA des BJM :** - Président : Jean-Pierre Girouard - Directrice artistique : Geneviève Salbaing - Vice-Président : Richard le Hir - Secrétaire générale : Caroline Salbaing - Trésorier : Pierre Simard	**CA de l'École Supérieure des Ballets Jazz du Québec :** - Présidente : Geneviève Salbaing - Vice-président : Gordon Jackson - Secrétaire : Jean-Marc Fortier - Trésorier : Paul A. Rolland
Direction		**Direction :** - Direction artistique : Geneviève Salbaing - Direction administrative : Caroline Salbaing	**Direction :** - Directrice générale : Caroline Salbaing - Direction artistique : Geneviève Salbaing
Infos		17 danseurs **Spectacles :** 1981 : 2 créations 1982 : 4 créations 1983 : Pas de création 1984 : 4 créations 1985 : 2 créations **Tournées :** - 1981 : Mexique, Canada, États-Unis, Martinique - 1982 : Canada, États-Unis, Belgique, Colombie, Équateur, France, Panama, Uruguay, Argentine, Bermudes, Suisse. - 1983 : Algérie, Cameron, Côte-d'Ivoire, France, Maroc, États-Unis, Canada, Sénégal, Suisse, Zaïre, Gabon - 1984 : Canada, France, États-Unis, Israël, Norvège, Suède, Porto-Rico, Danemark - 1985 : Canada, Argentine, Brésil, États-Unis, Côte-d'Ivoire, Gabon, Maroc, Nigéria, Sénégal, Uruguay ➡ 1980 – 1985 : 444 représentations	4 écoles : - Montréal - Québec - Laval - Toronto À Montréal, il y a plus de 1000 élèves et les autres écoles regroupent environ 2500 élèves. Types de cours offerts dans les écoles : jazz, danse classique, moderne, barre au sol, claquettes, break dance, improvisation, gym-jazz

1990	Les amis des Ballets-Jazz	La compagnie	Les écoles
CA		**CA des BJM :** - Président : Jean-Pierre Girouard - Directrice artistique : Geneviève Salbaing - Vice-Président : Richard le Hir - Secrétaire générale : Caroline Salbaing - Trésorier : Pierre Simard	**CA de l'École Supérieure des Ballets Jazz du Québec :** - Présidente : Geneviève Salbaing - Vice-président : Gordon Jackson - Secrétaire : Jean-Marc Fortier - Trésorier : Paul A. Rolland
Direction		**Direction :** - Direction artistique : Geneviève Salbaing - Direction administrative : Caroline Salbaing	**Direction :** - Directrice générale : Caroline Salbaing - Direction artistique : Geneviève Salbaing
Infos	*En 1986 :* 14 parrains (dont 7 entreprises et la Reine Elizabeth) 27 bienfaiteurs (dont 23 entreprises) 34 Patrons d'honneur du Bal et Jazz 1986 45 Dons de soutien issus d'entreprises 213 amis	17 danseurs **Spectacles :** 1986 : 4 créations 1987 : 5 créations 1988 : 3 créations 1989 : 1 création 1990 : 3 créations **Tournées :** - 1986 : Canada, Belgique, France, États-Unis, Mexique - 1987 : Canada, Argentine, Colombie, Costa-Rica, Hong-Kong, Kapon, Singapour, Uruguay, Australie - 1988 : Allemagne, États-Unis, France, Grèce, Luxembourg, Canada. - 1989 : Bulgarie, États-Unis, Corée, France, Grèce, Hong-Kong, Indonésie, Macao, Malaisie Canada, Philippines, Singapour, Suisse, Taiwan, Turquie, Thaïlande, Japon - 1990 : France, Angleterre, Canada, Bermudes, États-Unis.	4 écoles : - Montréal - Québec - Laval - Toronto À Montréal, il y a plus de 1000 élèves et les autres écoles regroupent environ 2500 élèves. Types de cours offerts dans les écoles : jazz, danse classique, moderne, barre au sol, claquettes, break dance, improvisation, gym-jazz

1997	Les amis des Ballets-Jazz	La compagnie Il n'y a plus que la compagnie, toutes les écoles ont été vendues ou fermées.
CA		**Conseil d'honneur :** - Présidente : Marjorie Bronfman - Président honoraire : Richard G. Gervais - Présidents honoraires : Niky Papachristidis, Roger Galipeau, Claude-Armand Sheppard **CA des BJM :** - Président : Jean de Brabant - Présidente du Conseil d'honneur : Marjorie Bronfman - Fondatrice : Geneviève Salbaing - Directeur artistique : Gilles Michaud - Vice-président : Bernard Lachapelle - Trésorier : Eldon Ferguson - Secrétaire : Caroline Salbaing - Secrétaire adjoint : Martin Lord
Direction		**Direction :** - Direction artistique : Gilles Michaud - Direction générale : Caroline Salbaing
Infos		12 danseurs 1 apprentie **Spectacles :** 1991 : 2 créations 1992 : 4 créations 1993 : 3 créations 1994 : 3 créations 1995 : 3 créations 1996 : 2 créations 1997 : 1 création **Tournées :** - 1991 : Russie, Ukraine, Géorgie, Ouzbékistan, États-Unis, France, Canada. - 1992 : Corée, Indonésie, Norvège, Canada, États-Unis, Singapour, Thaïlande, Hong-Kong. - 1993 : Allemagne, Canada, États-Unis, France, Guatemala, Liechtenstein, Luxembourg, Mexique, Turquie, Autriche, Suisse. - 1994 : Allemagne, Angleterre, Argentine, États-Unis, Autriche, Canada, Brésil, Colombie, Italie, Suisse, Venezuela. - 1995 : Hawaï, Indonésie, Italie, Macao, États-Unis, Canada, Singapour. - 1996 : Allemagne, Canada, Belgique, France, Italie, Liechtenstein, États-Unis, Turquie, Pays-Bas. - 1997 : États-Unis, Chine, France, Indonésie, Italie, Canada, Singapour.

Tableau n° 40 : Principales dates des BJM

1972	- 24 aout : Fondation des Ballets Jazz Contemporains par Geneviève Salbaing, Eva von Gencsy et Eddy Toussaint - Premier du Gala des Ballets Jazz.
1973	- Les Ballets Jazz donnent leur premier spectacle au Théâtre du Nouveau Monde, après une tournée dans les Cégeps du Grand Montréal, début 1973
1974	– Eddy Toussaint quitte les Ballets Jazz et créée sa propre compagnie. – Geneviève devient directrice artistique de la compagnie et Eva directrice artistique des écoles.
1975	- Les Ballets Jazz est la première compagnie canadienne à être invitée au Festival international de danse contemporaine de Venise, sous la direction artistique de Maurice Béjart.
1976	- Caroline Salbaing travaille à temps plein dans la compagnie. Elle s'occupe au début seulement des écoles. - 28 juillet 1976 : lettre patente indiquant la création de l'«École supérieure des Ballets-jazz du Québec», qui est un « organisme à but non lucratif spécialisé dans l'enseignement de la méthode Eva von Genscy ». - 1re tournée dans l'Ouest canadien, aux États-Unis, Guadeloupe et Martinique.
1977	- Radio Canada présente une émission dans le cadre des Beaux Dimanche, dédié aux Ballets Jazz Contemporains. - Tournées : France, Mexique, Porto-Rico, États-Unis, Irlande.
1978	- La compagnie se nomme désormais les «Ballets Jazz de Montréal». - L'école est implantée dans 4 villes : Laval, Québec, Saint-Jean et Montréal. - Eva arrête la chorégraphie et la compagnie devient une compagnie de répertoire. - Geneviève reprend la direction artistique. Caroline est directrice administratif.
1979	- Eva quitte BJM
1980	- Création d'une école à Toronto
1987	- BJM fête son 15e anniversaire et sa millième présentation, qui est donnée à Paris. - **Suite à une tournée qui a fait des naître des tensions entre les danseurs et la compagnie, Geneviève et Caroline décident de changer la quasi totalité des danseurs de la compagnie.**
1989	- Le Conseil des Arts de Montréal déménage dans l'ancienne école des Beaux-Arts rue Saint-Urbain et propose aux BJM de s'installer dans leurs locaux.
1992	- La compagnie fête son 20e anniversaire. - Elle commande pour l'occasion une oeuvre du musicien François Bourassa sur laquelle Sweet Surrender a été créé. - Geneviève quitte son poste de directrice artistique, mais reste sur le CA en tant que Membre Fondatrice. - Whitener prend le relais en tant que directeur artistique.
1993	- Gilles Michaud devient directeur artistique (intérim) pour la saison 1993-1994

1994	- Mauricio Wainrot devient directeur artistique pour la saison1994-95
1995	- Gilles Michaud revient à la direction artistique de 1995 à 1998
1998	- Gilles Michaud revient à la direction artistique de 1995 à 1998 - Caroline Salbaing quitte BJM pour suivre son mari qui est nommé pour son travail à Paris. - Louis Robitaille est nommé directeur artistique, fonction qu'il assume toujours jusqu'à ce jour.
2012	- BJM fête son 40e anniversaire. En 40 ans, les ballets jazz ont donné plus de 2000 spectacles, dans 800 villes et 65 pays pour un totale de plus de 2 millions de spectateurs

Tableau n° 41 : Dates clés de l'histoire de la danse au Canada

1737	- Louis Renault dirige un studio à Montréal (jusqu'en 1749). Il est un des premiers maîtres de ballet reconnu au Canada.
1929	- Plusieurs crédits en danse sont offerts au département d'éducation physique de l'Université McGill.
1938	- Fondation du Ballet Royal de Winnipeg par Gwenneth Lloyd et Betty Farrally, à Winnipeg (Création d'un club de ballet et d'une école).
1941	- Le Club de ballet de Lloyd et Farrally prend le nom de Winnipeg Ballet et devient semi-professionnel.
1944	- Ruth Sorel, danseuse et chorégraphe, directeure artistique et professeure d'origine allemande, arrive à Montréal. - Elle ouvre plusieurs studios avec Elizabeth Leese (à Westmont, Shawingan et Trois-Rivières) et présente, avec ses élèves les plus doués, des récitals.
1948	- Manifeste du *Refus Global.* Françoise Sullivan y publie « La Danse et l'Espoir ». - Première édition du *Canadian Ballet Festival* à Winnipeg. - Incorporation des Ballets-Québec par Gérald Crevier (fin en 1951).
1951	- Fondation du Ballet National du Canada par Celia Franca à Toronto.
1952	- Arrivée de Ludmillia Chiriaeff à Montréal. - À la demande de la société d'État, Radio Canada, Ludmillia Chiriaeff crée pour la télévision une chorégraphie des ballets *Pierre et le Loup* et *Cendrillon*. C'est la création informelle des Ballets Chiriaeff.
1953	- Premier festival montréalais de la danse. - Le Winnipeg Ballet est la première compagnie de tout le Commonwealth à obtenir une charte royale. Elle devient alors le Royal Winnipeg Ballet.
1954	- Le 7 juin, les studios, les décors, les partitions musicales et les costumes du Royal Winnipeg Ballet sont détruits par un grand feu. La situation de la compagnie est délicate. - Présentation hebdomadaire, en direct sur les ondes de Radio-Canada, des danseurs des Ballets Chiriaeff. Il s'agit de ballets classiques pour le grand public.
1955	- Ruth Sorel quitte le Canada.
1956	- Enregistrement officiel des Ballets Chiriaeff. - Création du Montreal Theater Ballet par Brian MacDonald (clôture en 1958)
1957	- Création du Conseil des Arts du Canada. - 2 mai : Naissance officielle des Grands Ballets Canadiens. Il s'agit d'une compagnie de danse professionnelle crée par Ludmillia Chiriaeff. Cette compagnie a le même mandat que les Ballets Chiriaeff, mais axe par contre le répertoire vers la représentation scénique et non pour la télévision.
1961	- Brian Macdonald crée un cours de danse de jazz au Banff Centre en Alberta.

1966	- Fondation de l'École supérieure des Grands Ballets Canadiens par Ludmilla Chiriaeff, première école de danse professionnelle reconnue à Montréal. - Création du Groupe de la Place Royale, troupe de danse moderne montréalaise.
1968	- Fondation du Groupe Nouvelle Aire, 2e troupe de danse moderne à s'incorporer à Montréal.
1972	- Fondation des Ballets Jazz Contemporains par Geneviève Salbaing, Eva von Gencsy et Eddy Toussaintt.
1973	- Création de l'Association Dance in Canada (DICA)
1974	- Première édition de la revue *Dance in Canada*. - Ludmilla Chiriaeff se retire des Grands Ballet Canadiens.
1975	- Fondation Entre-Six par Jacqueline Lemieux-Lopez. La compagnie existera jusqu'au décès de sa fondatrice en 1980.
1979	- Ouverture de la Section danse au ministère des Affaires culturelles du Québec. - Ouverture de deux baccalauréats spécialisés en danse à l'Université du Québec à Montréal. - Ouverture d'un certificat de danse à l'Université de Montréal. - Margie Gillis, danseuse et chorégraphe montréalaise, est la première à partir en Chine enseigner la danse, après la Révolution Culturelle.
1982	- Fondation de la compagnie La La La Human Steps par le chorégraphe Edward Lock
1987	- Naissance du Festival Danse Canada, créé par le DICA. - Margie Gillis est la première danseuse moderne à être décorée de l'Ordre du Canada.
1990	- Incorporation de la Compagnie Marie Chouinard