



HAL
open science

Accompagner l'entrepreneurance (artistique) : une nouvelle quête ?

Sandrine Emin, Nathalie Schieb-Bienfait

► **To cite this version:**

Sandrine Emin, Nathalie Schieb-Bienfait. Accompagner l'entrepreneurance (artistique) : une nouvelle
quête ?. Management international = International management = Gestión internacional, 2024, pp.1-
24. 10.59876/a-6x5r-0fdq . hal-04576451

HAL Id: hal-04576451

<https://hal.science/hal-04576451>

Submitted on 15 May 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Accompagner l'entrepreneurs (artistique) : une nouvelle quête ?

Supporting artistic entrepreneurship : a new quest ?

Acompañar el emprendimiento artístico: ¿nueva búsqueda?

Sandrine EMIN

Université Angers, IUT, GRANEM, SFR Confluences, F-49000 Angers, France,
sandrine.emin@univ-angers.fr

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

IAE, Nantes Université, LEMNA, Labex Entreprendre, F-44000 Nantes, France
nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr

Résumé

Cet article traite de l'entrepreneuriat artistique dans une perspective processuelle et relationnelle. Après avoir exploré, à partir d'une revue de la littérature, la singularité du processus entrepreneurial des artistes, il interroge les modalités d'un accompagnement renouvelé pour le soutenir. Sur le plan méthodologique, les données recueillies relèvent d'un protocole associant observations et entretiens, auprès d'artistes émergents du spectacle vivant et auprès de structures proposant des dispositifs d'accompagnement aux artistes. Cinq dispositifs expérimentaux sont plus spécifiquement étudiés. Les contributions de la recherche sont double. Sur le plan théorique, le concept de l'entrepreneurs artistique est défini à partir de trois descripteurs : travail entrepreneurial, entrepreneuriat hybride, entrepreneuriat sériel. Sur le plan managérial, l'entrepreneurs vient questionner à la fois le périmètre, les acteurs et la nature de l'accompagnement entrepreneurial traditionnel.

Mots-clés : artiste, accompagnement entrepreneurial, entrepreneurs artistique, entrepreneuring

Abstract

This article deals with artistic entrepreneurship from a process-relational perspective. The authors explore via a literature review the singularity of the entrepreneurial process of artists. Then, they examine the modalities of a renewed accompaniment to support it. Methodologically, the data were collected through observations and interviews with emerging performing artists and structures offering support programs to artists. Five support programs have been closely studied. The contributions of the research are twofold. Theoretically, the authors define the concept of artistic entrepreneurship, that is based on three dimensions : entrepreneurial work, hybrid

entrepreneurship, serial entrepreneurship. From a managerial point of view, artistic entrepreneurship questions the scope, actors and nature of traditional entrepreneurial support.

Keywords: artist, entrepreneurial support, artistic entrepreneurship, entrepreneuring

Resumen

Este artículo trata sobre el emprendimiento artístico desde una perspectiva procesional y relacional. Tras haber explorado, a partir de una revista de la literatura, la singularidad del proceso empresarial de los artistas, pregunta las modalidades de un acompañamiento renovado para apoyarlo. Desde el punto de vista metodológico, los datos recogidos forman parte de un protocolo que combina observaciones y entrevistas con artistas emergentes del espectáculo vivo y con estructuras que proponen dispositivos de acompañamiento a los artistas. Se estudian más específicamente cinco dispositivos experimentales. Las contribuciones de la investigación son dobles. En el plano teórico, el concepto de emprendimiento artístico se define a partir de tres descriptores: trabajo empresarial, emprendimiento híbrido, emprendimiento serial. En el plano directivo, la iniciativa empresarial cuestiona a la vez el perímetro, los actores y la naturaleza del acompañamiento empresarial tradicional.

Palabras claves : artista, acompañamiento empresarial, emprendimiento artístico, entrepreneuring

INTRODUCTION

Le travail artistique comprend une part non négligeable d'activité entrepreneuriale qu'il s'agisse pour les artistes de concevoir, produire et diffuser leurs créations ou encore d'enchaîner les projets. C'est un travail aux contours encore mal définis, souvent invisible, que les artistes découvrent au fil de leur parcours professionnel et auquel ils se sentent mal ou peu préparés (Emin et Schieb-Bienfait, 2020). Ainsi, les artistes sont entrepreneurs en raison des spécificités de leur travail (Menger, 2009 ; Greffe 2012). Pour autant, le travail artistique ne relève pas d'une catégorie conceptuelle stabilisée (salarial versus entrepreneuriat), notamment dans le contexte du spectacle s'inscrivant, en France, dans le régime de l'intermittence. C'est pourquoi nous

proposons d'aborder l'entrepreneuriat artistique au XXIème siècle à partir du concept de l'entreprenance artistique et des défis qu'elle pose à un accompagnement trop générique. Plus spécifiquement, dans la continuité de la réflexion engagée par Messeghem *et al.* (2013) sur les besoins d'adaptation de l'accompagnement entrepreneurial aux différents contextes d'activité, nous interrogeons les modalités d'un accompagnement renouvelé voire revisité pour soutenir l'entreprenance artistique.

Sur le plan théorique, la recherche participe des travaux sur l'entrepreneuring (l'entreprendre en train de se faire¹) (Steyaert, 2007) et conjugue une double perspective, processuelle et relationnelle. Plutôt que de privilégier une perspective entitative opposant de manière binaire les catégories d'entrepreneur et de salarié, la perspective processuelle permet d'instruire la réalité de pratiques entrepreneuriales relevant de trajectoires professionnelles hybrides, c'est-à-dire de l'entreprenance artistique. Quant à l'approche relationnelle, elle permet de s'intéresser à la multiplicité des acteurs en jeu – les « aidants », leurs réseaux de relations, les artistes - et à leur enchâssement (White, 2020).

Sur le plan empirique, la recherche s'inscrit dans le contexte culturel français et plus spécifiquement dans le cadre légal du régime d'allocation chômage de l'intermittence. Il présente des spécificités fortes, liées à l'existence d'une présomption de salariat pour les artistes du spectacle (comédiens, danseurs, musiciens ...) et la possibilité de contracter de multiples contrats à durée déterminée dits d'usage pouvant durer quelques jours et être renouvelés sans limite (à la différence d'un contrat à durée déterminé traditionnel). En ce sens, ces artistes sont rarement des créateurs d'entreprise ou des travailleurs indépendants en tant que tels. S'ils exercent en *free-lance*, leur statut relève du salariat, voire davantage le plus souvent de l'entrepreneuriat hybride reposant sur « *des formes mixtes de travail indépendant/salarié* » (Coste, 2018).

¹ Nous empruntons cette citation à Germain et Jacquemin (2017).

Sur le plan méthodologique, une démarche longitudinale a été adoptée avec une collecte de données entre janvier 2018 et janvier 2023. Le protocole associe des entretiens avec des structures proposant des dispositifs d'accompagnement et une étude de cinq dispositifs spécifiquement conçus pour les artistes à travers leur documentation, des observations d'ateliers et séminaires, des échanges informels et des entretiens formels avec des artistes en bénéficiant.

Dans une première partie, nous définissons et caractérisons le concept de l'entrepreneance artistique à partir d'une revue de la littérature sur le fonctionnement du marché du travail des artistes et les réalités du travail artistique. Après avoir exposé, dans une deuxième partie, notre démarche longitudinale et présenté les cinq dispositifs étudiés, nous détaillons, dans la partie trois, nos résultats relatifs aux modalités de l'accompagnement de l'entrepreneance artistique. L'analyse de ces résultats permet d'engager une discussion théorique sur la pertinence d'une approche par l'entrepreneance. Celle-ci vient questionner à la fois le périmètre, les acteurs concernés et la nature de l'accompagnement. Concernant le périmètre, contrairement à l'accompagnement traditionnel à la création d'entreprise, l'accompagnement ne prend pas pour focale le projet d'entreprise mais la pratique professionnelle de l'artiste et son parcours professionnel. Sur le plan des acteurs, un processus d'accompagnement par étapes se dessine, il repose sur la mobilisation et l'implication de la chaîne d'acteurs des filières artistiques et de leurs réseaux. Les ressources apportées aux artistes relèvent de registres différents que celui de l'entrepreneuriat économique et appellent d'autres repères d'évaluation que l'utilité et la performance. Enfin, les formats de l'accompagnement sont élargis, allant de simples échanges à des formats plus traditionnels. Ils présentent des proximités avec l'apprentissage par les pairs, l'apprentissage collectif et les méthodes de co-développement.

L'ENTREPRENANCE ARTISTIQUE, UN PROCESSUS ENTREPRENEURIAL SINGULIER NECESSITANT UN ACCOMPAGNEMENT SPECIFIQUE

Dans cette première partie, nous montrons que l'artiste du spectacle vivant est davantage entreprenant qu'un entrepreneur, au sens de créateur d'entreprise. Etat de fait qui tient au fonctionnement spécifique du secteur des arts vivants, accentué par la fréquence de la multi-activité chez les artistes. En conséquence, nous choisissons de qualifier le processus entrepreneurial singulier de l'artiste d'entrepreneance artistique.

Du travail artistique à l'artiste entreprenant

Souvent placé sous les registres de la vocation, de l'expression personnelle, de la liberté individuelle, du don ou du talent, le travail artistique a longtemps été peu investigué.

Depuis les travaux fondateurs de Pierre Bourdieu, Raymonde Moulin, Howard Becker et plus récemment de Pierre Michel Menger, la connaissance des pratiques professionnelles artistiques s'est affirmée, rendant compte avec finesse des réalités des mondes artistiques. Leurs travaux permettent de mieux les conditions de travail, les modalités de production de leurs œuvres, les réseaux de coopération, les stratégies d'acteurs... Parallèlement, avec l'injonction à entreprendre, d'autres travaux proposent de dépasser les représentations et discours portés par (et sur) l'artiste, afin d'accéder aux activités et processus sociaux qui les sous-tendent, ainsi qu'aux tensions et compromis vécus par les artistes (Chiapello, 1998 ; Horvath & Dechamp, 2021).

La synthèse de Hausmann et Heinze (2016) montre bien l'éventail des visions de l'entrepreneur dans les recherches sur le champ culturel. Le travail dans les activités culturelles et créatives a longtemps été présenté comme un « *good work* » (Oakley, 2014) et l'entrepreneuriat culturel assimilé aux figures inspirées du capitaine d'industrie ou du startupper (Chapain et al., 2018). Depuis quelques années, des réalités toutes autres, souvent méconnues, sont mises au jour : celles

de l'artiste free-lance, du travailleur indépendant (Hennekam & Bennett, 2016 ; Beirne et al., 2017; Granger, 2018; Naudin, 2018), d'un « *nouveau travailleur culturel entreprenant* », sans capital, « *young, multiskilled, flexible, psychological resilient, independant, single and unattached to a particular location* » (Ellmeier, 2003), dont les pratiques s'adossent aux préceptes de la cité par projets de Boltanski et Chiapello (1999). L'analyse du travail des artistes montre des pratiques, relevant de formes d'entrepreneuriat qui se distinguent selon Bissonnette (2022) des figures de l'entrepreneur économique, fortement dominantes dans la littérature ainsi que dans les cadres institutionnels.

Le travail invisible des artistes entrepreneurs

En France, l'intermittence² participe d'un fonctionnement « *désintégré* » du marché du travail des artistes (Menger, 2009). Elle permet en effet la multiplication et l'enchaînement de contrats de plus en plus courts et de moins en moins rémunérés (Menger, 2009). Ils conduisent à la dégradation des situations individuelles et à des rapports salariaux singuliers fondés sur la multiplicité des liens contractuels. Depuis le milieu des années 90, la situation s'est aggravée avec une montée de l'incertitude et de la discontinuité des parcours. Ils s'organisent autour de carrières par projets, marquées par leur caractère « *réversible* » (Langeard, 2013). Avec cette désintégration du marché du travail, les salariés sont incités à établir : « *des liens contractuels stables avec un tout petit nombre d'employeurs (...) et à tisser autour de ce noyau de stabilité un réseau de liens d'activité plus instables, plus diversifiés, plus souvent renouvelés* » (Menger, 2009 : 720). Aussi, pour la plupart des artistes, le maintien dans l'activité est conditionné par leur capacité à s'inscrire, non dans un marché du travail national, mais dans des marchés internes

² L'intermittence est le régime d'emploi dominant chez les artistes du spectacle. Il repose sur le salariat et sur le contrat à durée déterminée dit d'usage (CDDU) pouvant durer que quelques jours et être renouvelé sans limite. L'activité des intermittents du spectacle est caractérisée par la succession – voire la simultanéité – des CDDU et l'alternance de périodes travaillées et non travaillées. Les intermittents du spectacle sans emploi peuvent bénéficier, sous certaines conditions, des allocations d'aide au retour à l'emploi communément appelées allocations chômage. L'indemnisation dépend de la rémunération et du nombre d'heures travaillées.

limités à quelques compagnies, inscrites dans un espace territorial restreint et qui contrôlent l'accès à l'emploi (Proust, 2012). La « cristallisation » du réseau socio-professionnel lui ouvrant les portes de ces marchés internes constitue une des dimensions clés de l'approche entrepreneuriale de l'artiste (Pirard et al., 2018).

En parallèle, les modèles économiques des artistes reposent le plus souvent sur la multi-activité. Catherine Paradeise (1999), dès la fin des années 90 dans sa recherche sur les comédiens, mettait en évidence leurs difficultés à vivre de leur métier et la nécessité pour eux de s'engager dans une diversification intra et inter-sectorielle. Cette « *pluriactivité contrainte* » (Menger, 2009) vise, pour l'artiste, à viabiliser le travail vocationnel par des gains issus d'activités reliées à son art ou situées hors de la sphère artistique. De nombreux artistes ne vivent pas ou peu de leur activité artistique : artistes non éligibles à l'intermittence, artistes précaires, qui, pour s'en sortir ou pour créer leur projet artistique, doivent se démultiplier, devenir hybrides, jonglant avec de multiples activités et savoir-faire (Pignot & Saez, 2014). Menger ajoute une « *pluriactivité choisie* », consistant pour l'artiste à démultiplier ses activités pour amplifier sa réussite professionnelle.

Pour réussir, les intermittents du spectacle doivent également s'engager dans des activités ou des rôles multiples parfois très éloignés de la création (Menger, 2009 ; Perrenoud, 2007 ; Greffe, 2012). Greffe parle ainsi de « *l'artiste-entreprise* », véritable « *coordinateur d'équipe qui a une responsabilité économique* » (2012, p. 33). A ce propos, Menger (2009) évoque un brouillage de frontières entre le travail artistique et la gestion de celui-ci. Il montre même comment l'activité artistique valorise les compétences entrepreneuriales des individus qui s'y engagent. A l'instar des travailleurs indépendants ou en auto-emploi (comme au Québec, ou en Grande Bretagne) (Bissonnette et al., 2022 ; Naudin, 2018), les revenus des artistes dépendent non seulement de leur talent et de leur engagement, mais aussi de la manière d'exercer d'autres rôles inhérents à

leur métier : entrepreneuriaux et organisationnels ; rôles encore complexifiés par le développement des technologies numériques dans le travail créatif et dans la réception (Bissonnette et al. 2022).

En outre, la tenue d'un rôle entrepreneurial dans le champ artistique correspond en partie à une réponse aux demandes actuelles des politiques publiques (Rentschler, 2002 ; Dallaire, 2019), que ce soit en France mais aussi en Europe et dans les pays de l'OCDE. Les recherches sur le marché du travail des comédiens (Proust, 2012) confirment l'emprise croissante d'une double injonction : l'injonction à la professionnalisation et plus récemment l'injonction entrepreneuriale. L'activité entrepreneuriale des artistes est soutenue par les pratiques du secteur, où collectivités territoriales et pouvoirs publics français (financeurs) (notamment via les DRAC³) occupent une place importante par les aides apportées - via notamment l'aide au projet ou via le conventionnement de compagnie de théâtre ou de danse -. Ils contribuent à façonner la carrière et la trajectoire professionnelle d'un grand nombre d'artistes du spectacle vivant, à travers les dossiers de demandes d'aide au projet, renvoyant à la périphérie le projet artistique en faveur de l'économie des projets (taux de remplissage, nombre d'actions culturelles menées, nombre d'élèves rencontrés, nombre de personnes embauchées...). La voie de la création de sa propre compagnie (de théâtre ou de danse), de son groupe de musique sous forme associative reste la convention dominante de cet univers pour concrétiser son /ses projet(s) artistique(s).⁴ Ainsi, les artistes s'apparentent, en partie, à des entrepreneurs contraints qui agissent « *sans pour autant avoir jamais ressenti l'envie (au sens affectif) de créer une entreprise* » (Stanworth & Stanworth, 1997, cité par Couteret, 2010) et avec « *une réticence a priori à l'entrepreneuriat* » (Couteret, 2010).

³ Direction régionale des Affaires culturelles (service déconcentré du ministère de la culture dans l'ensemble des régions françaises).

⁴ Toutefois, avec la décentralisation certains territoires régionaux s'inquiètent de cette multiplication de compagnies et expérimentent de nouvelles approches, par exemple en privilégient des aides qui sont conditionnées par des portages d'artistes par des compagnies plus anciennes et plus structurées (compagnonnages) (cf. les aides proposées par la DRAC Hauts de France), mais ceci reste encore marginal.

Pour respecter le cadre légal de l'intermittence, les artistes sont le plus souvent salariés de leur propre compagnie (et non administrateurs). Selon Emin et Schieb-Bienfait (2020), à propos des jeunes artistes : « *S'ils sont entrepreneurs de fait, ils ne portent pas d'abord un projet d'entreprise, de business (avec visée de rentabilité) mais un projet artistique. L'organisation, l'entreprise, le plus souvent la compagnie, n'est que le moyen de mener à bien leurs projets et non pas la fin. [...]* ». Même s'il est souvent créateur d'une structure (associative notamment), ce serait moins la création d'une entreprise qui constituerait chez l'artiste entreprenant l'indicateur d'une pratique entrepreneuriale que la réalité d'un travail invisible, polymorphe (recherche de contrats, de financement, montage de projets, vente de ses créations, administration...) qui, par bien des aspects, présente des caractéristiques entrepreneuriales plus ou moins subies (Emin et Schieb-Bienfait, 2020).

Vers une entreprenance artistique

L'artiste est ainsi entreprenant car il doit courir les cachets, multiplier les projets artistiques, cumuler les activités (artistiques, para-artistiques et hors secteur artistique) et maîtriser des compétences de gestion et managériales (pour créer, produire, diffuser ses créations) et juridiques (pour exercer sa multi-activité). Ce travail entrepreneurial trouve ses sources dans la polyvalence, la carrière par projets et la multi-activité de l'artiste. En effet, avec l'intermittence et les carrières par projets, l'activité des artistes du spectacle est ancrée dans le salariat mais s'exerce en *free-lance*. En tant qu'intermittent, l'artiste doit être en capacité de trouver des contrats (des employeurs et non pas des clients) et de les gérer. Salarié multi-employeur, il est alors entreprenant par nature. Il est également amené à s'entreprendre : monter des partenariats, concevoir des projets artistiques et assurer la production et la diffusion de ses créations, etc. Pour vivre de son métier, il cumule le plus souvent les activités artistiques, para artistiques et extra-artistique.

Ce cumul d'activités amène par ailleurs l'artiste à cumuler des statuts et régimes sociaux : salariat au régime intermittent (pour les activités relevant du spectacle, notamment l'interprétariat), salariat au régime général ou indépendance au régime du micro-entrepreneur (pour des activités de formation ou de médiation), indépendance relevant du régime des artistes-auteurs (pour les activités d'auteur : chorégraphe, metteur en scène, compositeur...), associé ou mandataire social d'une société (lorsqu'il s'autoproduit)...⁵ Il s'inscrit ainsi le plus souvent dans des formes complexes d'entrepreneuriat hybride, mêlant travail indépendant et salarié.

Si l'artiste est souvent amené à créer une entreprise (notamment sous forme associative), elle n'est qu'une des facettes de son activité entrepreneuriale. Il est davantage un artiste entreprenant au sens de Lindgren et Packendorf (2003) qu'un artiste-entrepreneur ou qu'un entrepreneur culturel⁶. Il développe des « portefeuilles » d'activités et multiplie les projets tout au long de sa carrière. *In fine* pour aborder une forme d'entrepreneuriat hybride qui ne repose pas exclusivement ni nécessairement sur la création d'une organisation, mais plutôt sur une « *succession et/ou coexistence de situations entrepreneuriales* » ((Emin et Schieb-Bienfait, 2020) et un travail entrepreneurial imbriqué aux parcours professionnels des artistes, nous choisissons d'introduire la catégorie d'entreprenance artistique (Cf. tableau 1).

**Insérer Tableau 1 - Les principales dimensions de l'entreprenance chez les artistes
(source : auteures)**

⁵ Pour plus de précisions sur les statuts juridiques dans le spectacle vivant français et le casse-tête juridique associé, voir Emin, Schieb-Bienfait, Tisseyre (2024, *Entreprendre & Innover*, à paraître).

⁶ Pour Rich et Roberts (2007), l'entrepreneur culturel utilise les compétences et talents artistiques des autres dans l'entreprise qu'il a créée (galerie d'art, théâtre, label, site de musique en ligne...) alors que l'artiste entrepreneur crée une entreprise pour exploiter ses propres compétences et talents artistiques. Tous deux créent des entreprises avec la particularité que les biens et services exploités sont de nature artistique.

Comme le rappellent Chabaud et al. (2010), l'accompagnement entrepreneurial nécessite d'être adapté à la singularité du public auquel il s'adresse. Singulier en raison des spécificités de l'entrepreneuriat artistique – qui s'éloigne des modèles entrepreneuriaux traditionnels -,⁷ le public artistique nécessite *a priori* un accompagnement spécifique pour lever les réticences des artistes, instaurer la confiance et être au plus près des pratiques de travail que requièrent leurs parcours professionnels.

Quelles en sont les modalités ?

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre recherche repose sur une démarche longitudinale, avec plusieurs phases de collecte de données sur la période 2018 – 2023, selon une logique d'enquête pragmatiste (Dewey, 1967). Au regard de notre engagement de longue date, auprès d'acteurs des filières artistiques, nous avons pu délimiter le problème de l'accompagnement à l'entrepreneuriat artistique et choisi de resserrer le champ d'analyse au spectacle vivant et aux artistes émergents. En effet, les 'jeunes' artistes sont moins soutenus institutionnellement et encore peu voire pas inscrits dans les réseaux professionnels. Les activités et projets du spectacle vivant sont aussi les plus éloignés des modèles d'activité traditionnels (Throsby, 2008), complexifiant les questions de viabilité économique et de pérennité. Le champ d'étude est celui du théâtre public, de la danse contemporaine et des musiques actuelles qui recourent majoritairement au statut de l'intermittence. Les artistes soumis à la législation du spectacle (intermittence, présomption de salariat, contrat à durée déterminée d'usage) connaissent des difficultés spécifiques dans la conduite de leurs parcours professionnels et entrepreneuriaux.

⁷ Pour Levy-Tadjine (2008), un type d'entrepreneur est dit singulier s'il est doté d'un esprit entrepreneurial particulier et/ou vit un processus et un engagement entrepreneurial qui lui est spécifique ou si les modèles généraux de l'entrepreneuriat sont dans l'incapacité d'expliquer son comportement.

Conformément à la proposition de Sammut (2008), nous avons ouvert notre champ d'investigation non seulement aux réseaux dédiés à l'accompagnement entrepreneurial (« les gens du métier »), mais également et surtout à l'ensemble des acteurs auxquels l'artiste entreprenant fait appel dans le développement de son activité, c'est-à-dire les différents intermédiaires du travail artistique (Lizé *et al.*, 2011), tels que les structures de diffusion, les structures de soutien et les bureaux de production. Pour sélectionner les dispositifs, nous avons retenu une conception extensive de l'accompagnement définit comme « *le processus qui permet à une personne et/ou une entreprise de mieux comprendre et d'appréhender avec plus d'aisance l'avenir* » (Sammut, 2008).

La collecte des données

La collecte des données a reposé sur des entretiens puis sur des périodes d'observation participante et non participante et enfin sur une collecte documentaire.

Lors de la première phase de l'enquête ont été interrogés les acteurs de l'accompagnement culturel et créatif de la région étudiée, à travers des entretiens semi-directifs, à savoir des structures de l'accompagnement entrepreneurial dédié aux industries culturelles et créatives (2) et des structures représentatives de l'ensemble de l'écosystème de l'accompagnement des artistes : prestataires de services⁸ (3), lieux de diffusion (3), structures de soutien aux artistes (2), fédération de soutien aux filières (2) et tiers lieux culturels (1), soit 13 structures et 21 interviewés au total. Au final, à travers ces entretiens, nous avons identifié différents dispositifs d'accompagnement - cf. tableau 2-.⁹

⁸ Quand l'artiste a besoin d'aide pour gérer son activité et réaliser ses démarches administratives et comptables, il fait souvent le choix d'externaliser ces activités (souvent par contrainte économique, faute de compétences en interne).

⁹ Le protocole a été élargi (par effet boule de neige) à deux structures extérieures à la région, porteuses de dispositifs d'accompagnement. En effet, le dispositif B est le dispositif originel dont les dispositifs A et C sont essaimés.

Insérer Tableau 2 – Détail des entretiens réalisés auprès des structures de l’accompagnement artistique

Parmi l’ensemble des dispositifs portés par les structures interviewées, cinq ont été plus particulièrement documentés et sont présentés ci-après (dispositifs non grisés dans le tableau 2). Ils constituent des dispositifs expérimentaux, riches d’enseignements sur l’accompagnement de l’entrepreneurs.

Les actions des bureaux d’accompagnement (prestations de services) n’ont pas été retenues car elles relèvent davantage du conseil privé que d’un programme d’accompagnement aux artistes. Le dispositif de professionnalisation relevant de l’accompagnement à l’insertion professionnelle de Pôle Emploi pour les allocataires du RSA a également été retiré de l’échantillon ; l’Agence qui s’en charge constitue davantage un organisme relai vers les autres dispositifs. Enfin, deux autres dispositifs n’ont pas été retenus car ne relevant pas spécifiquement de l’accompagnement à l’entrepreneurs artistique : celui du cluster qui se rapproche davantage d’un accompagnement à l’entrepreneuriat économique - « *nous ne sommes pas des spécialistes de l’art. Nous on peut accompagner sur le volet entrepreneurial : ‘j’étais un artiste, je deviens entrepreneur’* » -, et celui de la CAE (Coopérative d’Activité et d’Emploi) qui suppose une sortie du régime de l’intermittence.

Parmi les cinq dispositifs retenus, trois sont plus spécifiquement ouverts aux arts vivants (théâtre, danse), un est dédié aux musiques actuelles et un autre est pluridisciplinaire (co-porté par plusieurs pôles d’acteurs représentatives de 4 filières culturelles - Musiques actuelles, Arts visuels, Edition/Livre, Cinéma/Audiovisuel-). Deux dispositifs ont fait l’objet d’une étude plus approfondie à travers une observation participante : aux comités de sélection des projets, bilans intermédiaires et journées de clôture (Dispositif D), à l’ensemble des sessions depuis leur création, soit deux saisons complètes (Dispositif A). Ces données ont été complétées par

l'organisation d'une table-ronde faisant notamment intervenir les dispositifs A, B et C lors de l'édition 2023 des Biennales internationales du spectacle¹⁰, et par la réalisation d'octobre 2019 à janvier 2020 de trois entretiens semi-directifs avec des musiciens compositeurs et interprètes ayant bénéficié de la première édition du dispositif E de l'Espace d'émergences musicales.

L'analyse des données

La diversité des modalités de collecte (observation, entretiens, échanges informels...) a favorisé une triangulation des données. A l'issue de la retranscription progressive des données collectées, l'activité d'analyse s'est structurée en deux étapes : une étape de déconstruction (par le détachement, l'isolement de certains éléments du corpus) suivie d'une étape de reconstruction (par regroupement, établissement de relations...). Ce travail a permis d'éclairer et de donner du sens au corpus (Gavard-Perret et al., 2012). Des points clés ont émergé sur les acteurs et sur leurs pratiques d'accompagnement ; ils nous ont guidés dans la poursuite de nos investigations, pour contacter d'autres acteurs, rechercher des informations manquantes, approfondir les analyses (Musca, 2006). Notre analyse qualitative a donc progressé à mesure de l'écriture, de la réécriture et de l'accumulation, d'abord avec des constats, puis, des notes et des textes plus longs (Paillé et Mucchielli, 2021), selon un processus itératif. Enfin, notre méthode d'analyse par l'écriture s'est combinée à un questionnaire analytique pour caractériser ces pratiques d'accompagnement. Les analyses produites, ont été présentées et discutées, avec les acteurs du terrain, lors de rencontres dédiées à la thématique de l'accompagnement (éditions du Forum Entreprendre dans la Culture 2018, 2019, 2020).

Présentation des dispositifs

¹⁰ Les BIS sont un événement bisannuel dédié à la filière du spectacle vivant. Elles ont regroupé lors de l'édition 2023 près de 15 000 professionnels du secteur.

Tous les dispositifs étudiés ont été créés récemment (entre 2018 et 2022) ; ils répondent au souhait des structures d'accompagner les mutations de la filière artistique et de la jeune création, besoin accentué par la crise de la Covid 19. Tous ont d'abord agi par « devoir » pour répondre aux attentes des artistes qu'ils côtoient. Ils estiment : « *devoir prendre leurs responsabilités pour co-construire un autre modèle* » (entretien – Scène conventionnée). Ils cherchent à développer des formes d'accompagnement, aux confins des problématiques liées à la professionnalisation et à l'entrepreneuriat. Cette évolution tient à la prise de conscience que la montée en compétences entrepreneuriales de l'artiste participe aussi de la différenciation individualisante de son travail, dans un contexte hyper-compétitif.

Les dispositifs initiés par les structures prennent différentes formes, mais ils tiennent tous compte au mieux des réalités des pratiques professionnelles des artistes (et notamment de l'entrepreneuriat au cœur de leur activité). L'entrepreneuriat n'étant pas au départ le cœur de leurs actions (plus axé sur le soutien à la création et la diffusion, la structuration et la professionnalisation de la filière qu'elles représentent ou l'accompagnement artistique des amateurs et professionnels), elles n'apportent pas un accompagnement entrepreneurial traditionnel (de type soutien à la création d'entreprise).

Parmi l'ensemble des cas étudiés, deux dispositifs (D et E) – ceux portés par les structures de soutien aux acteurs - sont des dispositifs sélectifs d'accompagnement sur la durée (plusieurs mois) alors que les trois autres (A, B et C), portés par des lieux de diffusion, ouverts à tous, s'inscrivent dans une approche que l'on peut situer sur un continuum Information / Conseil : des temps de rencontre avec des professionnels, des rendez-vous individuels, avec la possibilité d'être « accompagné » sur la durée en participant aux différentes actions proposées dans le temps. Tous sont gratuits et mettent l'accent - au-delà des savoirs, savoir-faire et savoir-être

transmis - sur les relations interpersonnelles et l'échange entre les pairs avec un ancrage sur les pratiques de travail.

Insérer Tableau 3 - Caractéristiques des 5 dispositifs d'accompagnement étudiés

A l'issue du travail d'analyse, quelle connaissance peut-on dégager quant aux spécificités de l'accompagnement formel à l'entrepreneance artistique ?

VERS UN ACCOMPAGNEMENT A L'ENTREPRENANCE ARTISTIQUE

Nous avons identifié d'une part des caractéristiques d'un accompagnement à l'entrepreneance et d'autre part des formes d'accompagnement dans le champ artistique, qui distinguent les dispositifs étudiés de l'accompagnement traditionnel à la création d'entreprise.

Les marqueurs d'un accompagnement à l'entrepreneance

Tous les dispositifs étudiés participent d'une dynamique d'acculturation à l'entrepreneance, par le prisme de la pratique professionnelle de l'artiste (plutôt que du projet d'entreprise), ce qui les distinguent des dispositifs traditionnels d'accompagnement à la création d'entreprise. Plus prosaïquement, cinq marqueurs principaux de l'accompagnement à l'entrepreneance sont identifiés :

Décrypter les conventions et l'écosystème sectoriel et local

La pertinence des dispositifs étudiés repose, par rapport à l'accompagnement proposé par les acteurs traditionnels de la création d'entreprise, sur leur prise en compte des spécificités du secteur, car l'action entrepreneuriale des artistes est située et l'artiste doit s'insérer dans un contexte local spécifique. Il est question ici d'explicitier les conventions pour créer, produire et

diffuser dans le spectacle vivant (pratiques d'appel à projet, accès aux subventions, modalités de constitution des dossiers...), le fonctionnement des filières artistiques, de présenter ses acteurs. Il s'agit de « *travailler sur la méconnaissance de l'institution théâtrale, de son fonctionnement, des particularités de l'écosystème du spectacle vivant, à la fois au niveau local, régional et national, d'explicitier les dispositifs d'aide qui sont parfois opaques ou mal compris* » (entretien Centre Dramatique National, dispositif C). Le dispositif A le résume à sa manière en souhaitant « devenir un espace où les jeunes artistes récolteront des connaissances sur les réalités professionnelles du spectacle vivant » (documentation de présentation). Des professionnels aguerris sont ainsi sollicités tels par exemple ceux de l'écosystème local de la diffusion, qui soulignent l'importance de comprendre les projets artistiques des diffuseurs et les particularités des lieux (jauge, ligne éditoriale, programmations passées...) avant de prendre contact pour une résidence ou de soumettre son projet.

S'appuyer sur des professionnels de la filière (et non pas des professionnels de l'accompagnement)

Pour ce faire, y interviennent des professionnels de la filière plutôt que des professionnels de l'accompagnement. « [Cela n'aurait] *Pas de sens d'avoir des mentors généralistes sur les questions entrepreneuriales, et ce serait mal perçu* » par les artistes (Entretien directeur Espace d'émergences musicales, dispositif E). Sont ainsi sollicités des experts (par ex. juriste spécialisé, sociologue du travail culturel), les équipes administratives des lieux ou encore d'autres acteurs de la filière (artiste, chargé-e de production, chargé-e de diffusion, responsable de bureau de production, directeur-riche de lieu...) selon les dispositifs.

Prendre en compte la réalité du travail artistique

Des questions d'ordre entrepreneurial plus spécifiques liées à la multi activité sont également traitées. Dans certains dispositifs, il s'agit de donner les moyens aux artistes de diversifier leurs

activités (pour s'ouvrir à la formation, la médiation culturelle, les projets culturels de territoire...), pour d'autres plus avancés, de se diversifier dans d'autres secteurs d'activité (par ex., être compositeur pour la scène, pour l'audiovisuel - musique à l'image -, s'adresser aux entreprises – pour du design sonore -). Par ex. un musicien diversifiant ses activités doit savoir faire un mood board, identifier d'autres réseaux professionnels (dans les jeux vidéo, dans la mode), savoir communiquer différemment quand il s'adresse à une marque ou à un programmeur. Un comédien doit connaître les arcanes de l'éducation artistique et culturelle, monter des actions de médiation envers des publics variés (et être ainsi confrontés à différents cadres institutionnels : hôpital, prison, centres sociaux...). Les artistes sont aussi aiguillés pour mieux concilier sur le plan juridique leurs différentes casquettes, qui relèvent de statuts difficilement compatibles - intermittence et création d'entreprise, intermittence et indépendance -.

« Dans nos programmes entrepreneuriaux, on n'est pas sur la dimension juridique [au sens de la création juridique d'une entreprise] considérant qu'on ne sait pas le faire (on n'a pas les compétences en interne) et qu'il y a d'autres compétences nécessaires aujourd'hui dans l'entrepreneuriat qui, elles, ne sont pas du tout dispensées ailleurs. » (Entretien directeur Espace d'émergences musicales, dispositif E)

« C'est un peu ça nos tafs, faire mille trucs. [Lors de la formation] Ils m'ont dit : « Attention, la diversification cela ne veut pas dire s'éparpiller dans plein de trucs ». » (Entretien musicien bénéficiant du dispositif E)

Il est bien question ici d'un accompagnement à l'entrepreneuriat, pointé vers des problématiques particulières et spécifiques, tenant compte des réalités du travail artistique telles la polyvalence, la multi activité et l'hybridité. Mais la spécificité de l'accompagnement à l'entrepreneuriat repose surtout sur un ancrage de ces compétences gestionnaires dans les pratiques sectorielles.

Être connecté à l'artistique

Une autre spécificité des dispositifs est « *d'être connecté à l'artistique... de tourner leur attention vers le projet artistique* » (Entretien, Fédération d'acteurs des arts visuels, Dispositif D). « *Le projet artistique doit être au cœur et il faut rentrer par la bande plutôt.* » (Entretien directeur Espace d'émergences musicales). Précisément, c'est sur la valeur artistique que repose *in fine* la valeur marchande de leur pratique artistique. La connexion à l'artistique, suppose alors d'accompagner également sur l'artistique, que ce soit à travers le volet formation ou la mise à disposition de ressources. Dans l'espace d'émergences musicales, chaque formule d'accompagnement intègre – dans des proportions distinctes – accompagnement artistique, à l'insertion professionnelle et à la stratégie entrepreneuriale -, car pour être durable la carrière des musiciens « *nécessite d'être travaillée sur ces trois endroits* » (Entretien directeur Espace d'émergences musicales). Le lieu dispose en outre de salle de répétition. Les théâtres, quant-à-eux, qui ont l'habitude de soutenir les artistes sur le volet artistique (à travers des dispositifs d'artistes associés ou encore des résidences) se rendent compte de l'importance d'intégrer cette dimension à leur offre. C'est ainsi qu'un des théâtres a inscrit dans ses chantiers prioritaires la mise à disposition des espaces du théâtre (2 salles de diffusion et 1 salle de répétition). Les artistes bénéficiaires de ces offres sont également en demande d'une telle évolution : « [Mon Dispositif idéal] *Avoir un espace de travail dans le corps pour faire des recherches dans sa pratique qu'on ne peut pas faire dans son 20m².* » (Entretien danseuse bénéficiant du dispositif A)

Accompagner le parcours professionnel

Toute la difficulté de la conception de ces dispositifs est de réussir à accompagner l'artiste sur son projet artistique du moment, sans l'enfermer dans celui-ci. Il ne s'agit pas tant d'accompagner un projet artistique spécifique que de proposer un accompagnement avec une vision holistique de l'activité des artistes, car ils portent à chaque instant un ou plusieurs projets artistiques aux temporalités variables. Il est alors nécessaire de leur apporter d'autres

compétences artistiques pour assurer leur polyvalence (par ex. travailler selon d'autres esthétiques, avec d'autres instruments) et de les inciter à concevoir l'équilibre économique à l'échelle de l'ensemble de ces activités, sans s'éparpiller. « *Accompagner un musicien uniquement sur son projet artistique actuel serait le condamner à moyen terme, car la plupart des projets ne durent que 2 à 4 ans selon le succès rencontré.* » (Entretien directeur Espace d'émergences musicales, dispositif E). Ainsi ces dispositifs sont présentés et/ ou sont perçus comme un accompagnement au parcours professionnel (plus qu'un accompagnement au projet d'entreprise ou au projet artistique).

Des formes hybrides d'accompagnement

Si l'ensemble des dispositifs participent d'une dynamique d'acculturation à l'entreprenance, par le prisme de la pratique professionnelle, ils prennent des formes assez différentes. Nous avons repéré un continuum de dispositifs, des plus ouverts et informels à des dispositifs plus structurés et encadrés. On pourrait les classer en deux grandes familles avec, d'une part, des dispositifs (D et E) portés par des structures de soutien aux acteurs culturels qui, sur la forme, ressemblent aux dispositifs d'accompagnement traditionnels à la création d'entreprise (accompagnement d'un artiste ou d'une équipe artistique sur plusieurs mois, avec des sessions individuelles et d'autres collectives), d'autre part, des dispositifs (A, B et C) aux formats hybrides portés par des lieux de diffusion. Ces derniers s'apparentent davantage à la création d'espaces de partage de compétences qu'à des dispositifs *stricto sensu* d'accompagnement. Quelles sont leurs spécificités ?

Des formes hybrides entre apprentissage par les pairs et prestations de conseil

L'intérêt ici est de formaliser un apprentissage par les pairs qui repose d'une part sur la création d'espaces de solidarités entre artistes (émergents notamment) pour les sortir de l'isolement, partager leurs doutes et leurs bons plans, et un compagnonnage (accompagnement par les plus

aguerris). Ce compagnonnage n'est cependant pas appréhendé de la même manière selon les lieux : allant d'un simple apport en connaissances (informer sur les réalités du travail invisible du métier d'artiste) augmenté d'ateliers de pratiques (dispositif A) jusqu'à du conseil ponctuel à travers le soutien apporté par les équipes administratives des lieux (dispositif B et C). Les pairs ici s'entendent dans un sens extensif, celui de l'équipe artistique mêlant direction artistique et direction administrative. Auprès des pairs, se forment de véritables communautés d'apprentissage qui permettent à chacun de se saisir de la diversité des situations d'entrepreneuriat, souvent pas bien ou mal identifiées, difficiles à nommer, voire permettent à certains de se dégager d'une forme de déni (d'être entrepreneur) et d'une réticence à être accompagné. A travers la comparaison de sa pratique professionnelle à celle des autres, l'artiste trouve de nouvelles façons de penser, d'agir, dans un climat de confiance et d'entraide.

Des formes hybrides en termes de temporalité

Dans ces dispositifs, c'est à l'artiste de construire son parcours d'accompagnement. Il n'est pas suivi dans la durée, mais peut, s'il le souhaite, revenir à chacune des sessions organisées (de manière hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle selon les dispositifs). Dans le dispositif A, depuis sa création (2 ans et demi), les thématiques abordées au fil des sessions se complètent. Et certains « jeunes » artistes sont présents depuis le début.

L'accompagnement dans la durée est aussi à envisager au niveau de l'écosystème. Sur le territoire des dispositifs A, D et E, un artiste émergent pourrait débiter son parcours par le dispositif A (pour s'informer, se créer un premier réseau, connaître le fonctionnement et la structuration de son secteur, être sensibilisé à différentes pratiques et enjeux actuels : inscrire sa pratique dans le développement durable, penser sa relation au public, construire un projet de

territoire...). Une fois mieux armé, il trouverait toute sa place dans les dispositifs D ou E pour être accompagné pendant plusieurs mois sur une réflexion située sur son modèle d'activité.

DISCUSSION – CONCLUSION

Sur le plan conceptuel, nous avons démontré, à partir d'une revue de la littérature, l'existence d'une forme singulière d'entrepreneuriat dans le secteur artistique – que nous avons qualifiée d'entreprenance –. Elle se caractérise par trois éléments distinctifs : un travail entrepreneurial, un entrepreneuriat hybride et un entrepreneuriat sériel.

Notre travail empirique nous a menés à identifier les spécificités des dispositifs d'accompagnement à l'entreprenance artistique, à savoir : une dynamique d'acculturation à l'entreprenance, par le prisme de la pratique professionnelle de l'artiste (et non du projet d'entreprise), avec pour point d'horizon son parcours professionnel (et non un projet artistique).

Les pratiques s'inscrivent sur un continuum, qui va de simples échanges à des formats plus élaborés. L'accompagnement à l'entreprenance, tel qu'il est pratiqué notamment dans les lieux de diffusion, se distingue des caractéristiques traditionnelles de l'accompagnement (s'inscrivant dans la durée) par l'approche graduée proposée, pour mieux épouser les situations et pratiques professionnelles de l'artiste et le rendre acteur de son accompagnement.

Les contributions de la recherche sont double : théoriques et managériales. D'une part, ce travail confirme notre conjecture initiale sur la portée de l'entreprenance, comme catégorie conceptuelle pertinente. D'autre part, elle participe de la poursuite des recherches engagées sur la redéfinition de l'accompagnement entrepreneurial.

La portée de la catégorie théorique de l'entreprenance

L'approche par l'entreprenance artistique se révèle pertinente car elle permet de rompre avec la vision de l'entrepreneur culturel (très mobilisée dans le champ de l'entrepreneuriat traditionnel). Elle participe des « *efforts réalisés pour questionner nos façons habituelles de conceptualiser l'entrepreneuriat culturel afin d'en éclairer une plus grande diversité* » (Bissonnette, 2022 : 36), et notamment un entrepreneuriat « *plus précaire* » car ancré « *dans des contextes sociaux excentrés ou marginaux* » (Ibid : 38).

L'approche par l'entreprenance est ancrée dans une perspective processuelle, avec pour unité d'analyse la pratique professionnelle de l'artiste. L'artiste entreprenant ne se définit pas par son statut (chef d'entreprise) ou par le résultat de son action (une entreprise, une innovation), mais bien par *ses actions et ses pratiques (un travail de nature entrepreneuriale)*. Avec le suffixe -ance, nous marquons un domaine d'action, à savoir l'action entrepreneuriale, qui permet d'évacuer les débats sémantiques sur le concept d'entrepreneur, pour se focaliser sur la réalité du travail de l'artiste. Il s'agit de prendre appui sur les problématiques vécues par les artistes, questionner leurs pratiques effectives, avec et auprès d'autres artistes.

Avec ce prisme de l'action entrepreneuriale, le curseur de l'accompagnement se trouve déplacé pour se positionner à *l'échelle du parcours professionnel*, et non du projet. Instruire l'entreprenance, c'est s'intéresser à une action entrepreneuriale non bornée (à un projet d'entreprise, un projet artistique) et non monolithique, avec la prise en compte des possibles évolutions au fil de la carrière artistique (*entrepreneuriat sériel*). Par ce prisme des parcours des artistes - à l'instar des travaux menés par Pirard et al. (2018) sur les réseaux professionnels au cœur du processus entrepreneurial des comédiens -, nous pouvons « *dépasser ainsi le seul projet ou la seule équipe* » (Pirard et al., 2018 : 97).

Enfin, l'entreprenance, en opposition avec une perspective entitative en entrepreneuriat qui cloisonne les catégories (saliariat versus entrepreneuriat), permet d'aborder également *l'hybridité*

des situations et concevoir un accompagnement *ad hoc*. En ce sens, elle rejoint les recherches sur l'entrepreneuriat hybride (e.g. Coste, 2018), qui s'intéressent à sa dynamique entrepreneuriale intrinsèque.

La reconnaissance de pratiques singulières d'accompagnement

Tout comme les structures culturelles confrontées à des défis managériaux étudiées par Chabrillat (2018), les structures de soutien aux artistes ont dû inventer des outils de gestion, à l'écart des standards de l'accompagnement traditionnel, pour accompagner l'entrepreneuriat artistique. Bissonnette et al. (2022 : 20) constatent qu'au sujet des formations managériale et entrepreneuriale formelles, celles-ci « *agissent généralement comme un levier bien imparfait de l'insertion professionnelle des artistes en étant calquée sur des professions aux contours plus réguliers (Menger, 2009) (...), [et n'offrent] qu'une compréhension partielle de ce qui est réellement requis sur le terrain (Raffo et al, 2000 ; Hennekam et Bennett, 2016)* ». En explorant d'autres formes d'entreprendre, en particulier liminales – ici l'artiste entreprenant plutôt que l'artiste entrepreneur ou l'entrepreneur culturel -, la recherche a mis en exergue des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat, qui seraient passés inaperçus des « radars » du champ de l'accompagnement entrepreneurial. De tels dispositifs nous invitent à (re)questionner les dispositifs habituels, à savoir (1) leur périmètre, (2) les acteurs et (3) les registres d'action.

- La question du périmètre

Des acteurs ont interrogé la nécessité de changer le vocabulaire pour s'adapter aux artistes (i.e. ne pas employer des termes tels que « Business model », « plan d'affaires », « marché », « client », mal acceptés par les artistes, parfois aussi incompris). Cependant le problème ne relève pas du discours, il implique un réel changement de perspective. L'entrepreneuriat exige un changement de posture des accompagnateurs pour privilégier la pratique professionnelle des artistes et leur parcours en lieu et place du projet d'entreprise. Cette vision rejoint les travaux de Schmitt (2018)

incitant à ne pas enfermer trop vite l'accompagné dans un projet d'entreprise mais au contraire à sonder « *l'intentionnalité* » de son action entrepreneuriale pour mieux le guider. Cela paraît d'autant plus nécessaire que l'agir entrepreneurial des artistes s'inscrit dans une étroite imbrication avec leurs projets artistiques, économiques voire politiques, au cœur de leur projet de vie (Dallaire, 2019).

- ***La question des acteurs***

Cette recherche invite à élargir le champ des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial pour qu'y soient intégrés non seulement des spécialistes de l'accompagnement mais également des acteurs impliqués des filières et des pratiques professionnelles concernées. Cette approche rejoint ce qui a pu être dit de l'utilité de la pratique du mentorat, mais s'en éloigne également. Ici, il s'agit moins d'associer un mentor à un artiste que d'appuyer l'accompagnement sur un ensemble de facilitateurs de la chaîne d'acteurs des filières artistiques (artiste, chargé de production, d'administration, de diffusion, médiateur, collectif artistique...). Le travail de l'accompagnateur ou plutôt de l'animateur-coordonateur des dispositifs s'apparente alors à celui de « l'*aidant* »¹¹ (White, 2020). Il mobilise des réseaux, des compétences, des ressources (administration, production, diffusion, communication, médiation... / espaces de création, centres info-ressources...) et il instaure un climat de confiance et d'entre-aide. Pour White (2020), ce que peut apporter l'aidant à l'accompagné dépend tout autant de la relation qu'entretiennent l'aidant et l'accompagné que des autres relations entourant l'aidant. L'ensemble de ces relations définit les ressources auxquelles l'artiste entreprenant pourra *in fine* accéder. L'aidant (et son réseau de relations) constitue un cadre dans lequel un soutien précieux émerge, avec l'accès à différentes ressources (artistique, émotionnelle, technique, organisationnelle, économique...), autant de

¹¹ Pour White, un aidant, conformément à la définition de Hanlon & Sanders (2007 : 607) est une personne qui « *donne délibérément accès à une ressource précieuse pour l'entrepreneur* ».

« *réservoirs* » de soutien dont l'artiste a besoin selon ses projets. Ainsi, la nature de l'accompagnement de l'entrepreneuriat artistique dépasse le seul périmètre économique.

- ***La question des registres***

Certains dispositifs étudiés proposent des formats d'intervention singuliers qui bousculent le cadre habituel d'un accompagnement reposant sur le suivi d'un entrepreneur sur quelques mois. Comment accompagner au mieux un processus, un parcours, soit l'entrepreneuriat ? Sans qu'il s'agisse d'accompagner l'artiste dans sa vie quotidienne et journalièrement (ce qui serait somme toute difficile), l'accompagnement de l'entrepreneuriat invite à imaginer des dispositifs qui favorisent un accompagnement aux pratiques et au parcours professionnels, et ainsi à questionner les registres temporels d'intervention. L'entrepreneuriat bouscule aussi les registres formels. Sans reposer exclusivement sur l'aidant, les dispositifs empruntent aux pratiques d'apprentissage par les pairs (Jaouen *et al.*, 2006), à celles de l'apprentissage collectif ou collaboratif (voir la dynamique d'apprentissage mise en place au sein de la Ruche par et pour les entrepreneurs sociaux relatée par Fabbri et Charue-Duboc, 2013). Ils dessinent également des affinités avec des approches parentes au co-développement (Payette 2000a et b ; Payette et Champagne, 1997) que ce soit à travers des échanges informels sur les pratiques de travail, des groupes de partage de pratiques, des groupes de réflexion, des formes de conseils et échanges croisés, entre pairs...

Les premiers résultats et enseignements de cette recherche doivent encore être consolidés sur d'autres territoires et filières artistiques (et notamment hors du contexte français et des activités soumises au régime de l'intermittence). Cependant, l'entrepreneuriat (travail entrepreneurial, coexistence et succession de situations entrepreneuriales) partage de nombreuses caractéristiques avec celles de la cité au projet de Boltanski et Chiapello (1999) ; en ce sens elle semble un terrain

fertile pour l'étude de la préfiguration d'une forme d'agir entrepreneurial qui se généralise aux autres secteurs – comme le développement de l'entrepreneuriat hybride le confirme -. Caractéristiques et spécificités que les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial *stricto sensu* (et les entreprises) devront intégrer pour continuer d'accompagner au mieux les entrepreneurs (et les salariés) de demain. La question de l'accompagnement à l'entrepreneurance dans des secteurs plus traditionnels constitue en ce sens une voie de recherche prometteuse.

REFERENCES

- Beirne, M., Jennings, M. & Knight, S. (2017). Autonomy and resilience in cultural work: looking beyond the 'creative industries'. *Journal for Cultural Research*, 21(2), 204-221. <https://doi.org/10.1080/14797585.2016.1275311>
- Bissonnette, J. (2022). Une posture critique et processuelle de l'entrepreneuriat culturel. In S. Emin et N. Schieb-Bienfait (Coord.). *De l'Entrepreneur à l'entrepreneuring. Vers une approche processuelle et critique*, EMS Editions, p. 35-55. <https://doi.org/10.3917/ems.emin.2022.01>
- Bissonnette J., Beaupré-Gateau T. & Simon L. (Coord.) (2022). *L'esprit entrepreneurial des artistes à l'ère numérique. Autoproduction et réseaux de collaborations dans les secteurs culturels au Québec*. Editions JFD, 373 p.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Caillé, P. (1991). *Une et un font trois*. Paris : ESF.
- Chapain, C., Emin, S. & Schieb-Bienfait, N. (2018). L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 17, 7-28. <https://doi.org/10.3917/entre.171.0007>

- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers, Le management culturel face à la critique artiste*, Editions Métailié.
- Coste, J. (2018). À la lisière de deux mondes : l'entrepreneur « hybride ». *Entreprendre & Innover*, 37, 36-54. <https://doi.org/10.3917/entin.037.0036>
- Couteret, P. (2010). Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 9, 6-33. <https://doi.org/10.3917/entre.092.0002>
- Dallaire, G., (2019). Le projet entrepreneurial pour aborder les pratiques des entrepreneurs culturels. *Thèse en sciences de gestion, Université Grenoble et HEC Montréal*.
- Dewey J. (1967). *Logique : la théorie de l'enquête*, Presses universitaires de France, Paris (Publications de l'Université de Tunis).
- Ellmeier, A. (2003). Cultural Entrepreneurialism: On the Changing Relationship between the Arts, Culture and Employment. *The International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 3-16. DOI: 10.1080/1028663032000069158a
- Emin, S. & Schieb-Bienfait, N. (2020). Portraits de l'artiste en entrepreneur : entre passion et précarité. In O. Torrès et E. Fimbel (dir.). *Les faces cachées de l'entrepreneuriat*, EMS. Editions Management & Société, 2020, p. 43-57.
- Emin S., Schieb-Bienfait, N. & Tisseyre, I. (2024, à paraître). Gérer les tensions juridiques liées à la multi-activité de l'artiste : entre éviction et bricolage. *Entreprendre & Innover*.
- Fabrizi, J. & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de la Ruche. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 86-99. DOI : <https://doi.org/10.7202/1018269ar>
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012). *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2e édition, Pearson.

- Germain, O. & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 16, 7-18.
<https://doi.org/10.3917/entre.161.0007>
- Girin J. (1989). « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Journée d'étude la recherche-action en action et en question.
- Granger, R.C. (2018). *The Sustainability of Creative Cities: Lessons from Leicester and London*. De Montfort University.
- Grefe, X. (2012). *L'artiste-entreprise*. Paris : Dalloz.
- Guibert, G., (2006). *La production de la culture, le cas des musiques amplifiées en France. Genèse, structurations, industries, alternatives*, Editions Mélanie Seteun. DOI :
<https://doi.org/10.4000/books.ms.554>
- Hanlon, D. & Saunders, C. (2007). Marshaling resources to form small new ventures: Toward a more holistic understanding of entrepreneurial support. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 619–641. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00191.x>
- Hausmann, A., & Heinze, A. (2016). Entrepreneurship in the Cultural and Creative Industries: Insights from an Emergent Field. *Artivate*, 5(2), 7–22.
<https://www.jstor.org/stable/10.34053/artivate.5.2.0007>
- Hennekam, S., & Bennett, D. (2016). Self-Management of Work in the Creative Industries in the Netherlands. *International Journal of Arts Management*, 19(1), 31–41.
<http://www.jstor.org/stable/44989676>
- Horvath I. & Dechamp G. (2021). *L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture: Comment concilier ambition créative et logique économique ?*. EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.horva.2021.01>

- Huberman A.M., Miles M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, traduit par De Backer C., Lamongie V., De Boeck université, Bruxelles, Belgique.
- Jaouen, A., Loup, S. & Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 5, 59-72. <https://doi.org/10.3917/entre.051.0059>
- Langeard C. (2013). *Les intermittents en scènes. Travail, action collective et engagement individuel*, Rennes: Presses universitaires de Rennes, coll. « Essais ».
- Lindgren, M. & Packendorf, J. (2003). A project-based View of Entrepreneurship: towards Action-orientation, Seriality and Collectivity. In C. Steyaert, D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 86-102.
- Lizé, W., Naudier, D. & Roueff, O. (2011). *Intermédiaires du travail artistique, A la frontière de l'art et du commerce*, Paris : DPES Ministère de la Culture et de la Communication.
- Menger, P-M. (2009). *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris : Gallimard / Seuil.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C. & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 65–71. <https://doi.org/10.7202/1018267ar>
- Moura, M. (2011). Introduction. In *L'artiste un entrepreneur ?*, Collectif sous la direction du Bureau d'étude SmartBe (coord.), Les Impressions Nouvelles, 17-28.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9, 153-176. <https://doi.org/10.3917/mana.093.0153>
- Naudin, A. (2018). *Cultural Entrepreneurship: The cultural worker's experience of entrepreneurship*. London: Routledge.

- Oakley, K. (2014). Good work? Rethinking cultural entrepreneurship. In C. Bilton and S. Cummings (Eds.), *Handbook of Management and Creativity* (Cheltenham: Edward Elgar), 145-159.
- Paillé P., Mucchielli A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris (Collection U).
- Payette A. (2000). « Le co-développement : une approche graduée », *Interactions*, 4(2), 39-59.
- Payette A. & Champagne C. (1997). *Le groupe de développement professionnel*, Ste-Foy : les Presses de l'Université du Québec.
- Paradeise, C. (1998). *Les comédiens. Profession et marchés du travail*. Paris : PUF.
- Paul, M., (2004). *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris.
- Perrenoud, M. (2007). *Les musicos, enquête sur des musiciens ordinaires*, Paris : La découverte.
- Pignot, L. & Saez J-P. (coord.) (2014). Vies et statuts de l'artiste, *Revue l'Observatoire*, 44. <https://doi.org/10.3917/lobs.044.0001>
- Pirard, J., Dufays, F. & Xhaufclair, V. (2018). Face à l'incertitude : la cristallisation des réseaux par les comédiens entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 17, 79-106. <https://doi.org/10.3917/entre.171.0079>
- Preece, S.B. (2011). Performing Arts Entrepreneurship: Toward a Research Agenda, *Journal of Art Management, Law and Society*, 41(2), 103-120. <https://doi.org/10.1080/10632921.2011.573445>
- Proust, S. (2012). L'impossible transfert des règles de la société salariale dans les champs artistiques : l'exemple d'un dispositif de qualification dans le spectacle vivant. *Formation Emploi*, 119, 65-81. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3729>

- Raffo, C., O'Connor, J., Lovatt, A. & Banks, M. (2000). Attitudes to Formal Business Training and Learning amongst Entrepreneurs in The Cultural Industries : Situated business learning through 'doing with others'. *Journal of Education and Work*,12(2), 147-166.
- Rentschler, R. (2002). *The Entrepreneurial Arts Leader : Cultural Policy, Change and Reinvention*. Brisbane, University of Queensland Press.
- Rich, D. & Roberts, J. S. (2007). *Arts Entrepreneurship: The Next Generation*, Research Paper, Saint-Louis University.
- Sammut, S. (2008). Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante. In K. Gundolf et A. Jaouen (Eds.), *Les relations inter-organisationnelles des PME*, Hermès Science Publishing.
- Schmitt, C. (2018). *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Paris : Dunod
- Stanworth, C. & Stanworth, J. (1997). Reluctant entrepreneurs and their clients: the case of self-employed freelance workers in the british book publishing industry. *International Small Business Journal*, 16(1), 58-73. <https://doi.org/10.1177/0266242697161004>
- Steyaert, C. (2007). Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), 453-477. <https://doi.org/10.1080/08985620701671759>
- Teillet, P. (2002). « Éléments pour une histoire des politiques publiques en faveur des "musiques amplifiées". *Les collectivités locales et la culture. Les formes de l'institutionnalisation*, XIX^e et XX^e siècles, La Documentation Française, p. 361-393.
- Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries, *Cultural Trends*, 17(3), 147-164. <https://doi.org/10.1080/09548960802361951>
- White S. (2020), Support paths : the relational context that enables social support to entrepreneurs, thèse en sciences de gestion, Université Savoie Mont-blanc.

