

## Aberystwyth University

### *The Rural Artistic Entrepreneur:*

Bennett, Sophie; Rahman, Rachel; Fuller-Love, Nerys

*Published in:*

Revue de l'Entrepreneuriat

*Publication date:*

2018

*Citation for published version (APA):*

Bennett, S., Rahman, R., & Fuller-Love, N. (2018). The Rural Artistic Entrepreneur: Exploring Motivational Tension and Creative Production in Rural Economies. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(17), 29-38.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the Aberystwyth Research Portal (the Institutional Repository) are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the Aberystwyth Research Portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the Aberystwyth Research Portal

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

tel: +44 1970 62 2400  
email: [is@aber.ac.uk](mailto:is@aber.ac.uk)

# Revue de l'Entrepreneuriat

Numéro 1 // Volume 17/2018

deboeck **B**  
SUPÉRIEUR

Administration  
De Boeck Supérieur S.A.  
Belgique  
RPM 0578 874 521

Correspondance  
Revue De Boeck Supérieur  
c/o Cairn.info  
Rue des Champs, 58/60  
4020 Liège - BELGIQUE  
E-mail : [revuesdbsup@cairn.info](mailto:revuesdbsup@cairn.info)  
<http://revuesdbsup.cairn.info/>

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

*Imprimé en Belgique*

ISBN 978-2-8073-9243-4

## Comité Éditorial

### Rédacteurs en chef :

Didier Chabaud, Professeur à l'IAE Paris - Université Paris I Panthéon Sorbonne  
Sylvie Sammut, Professeur des Universités à l'Université de Montpellier

### Secrétaire de rédaction :

Jean-Michel Degeorge, Maître-Assistant (HDR) à l'École des Mines de Saint-Etienne

### Rédacteurs associés :

Sophie Boutillier (Université du Littoral Côte d'Opale) (Regards disciplinaires)  
Olivier Germain (UQAM) (Approches critiques et interview)  
Amélie Jacquemin (Université Catholique de Louvain) (Approches critiques)  
Christophe Schmitt (Ensaia-INPL) (Actionnabilité des connaissances)  
Caroline Verzat (Novancia) (Zoom pédagogique)

## Comité Scientifique

### • Chercheurs français

#### Entrepreneuriat

**Boualem Aliouat**, Professeur Université de Nice  
**Bruno Amann**, Professeur à l'Université de Pau  
**Olivier Basso**, Enseignant et chercheur, Singleton Institute, Bruxelles  
**Mohamed Bayad**, Professeur des Universités, Nancy  
**Jean-Pierre Boissin**, Professeur UPMF Grenoble  
**Hamid Bouchikhi**, Professeur à l'ESSEC  
**Sophie Boutillier**, Maître de Conférences (HDR), Université du Littoral  
**Alain Desreumaux**, Professeur à l'Université de Lille I  
**Alain Fayolle**, Professeur EM Lyon  
**Emile Michel Hernandez**, Professeur des Universités, Reims  
**Catherine Léger-Jarniou**, Maître de Conférences (HDR), à l'Université Paris Dauphine  
**Jacques Liouville**, Professeur à l'Université de Strasbourg  
**Michel Marchesnay**, Professeur à l'Université de Montpellier  
**Karim Messeghem**, Professeur à l'Université de Montpellier  
**Nathalie Schieb-Bienfait**, Maître de conférences (HDR) à l'Université de Nantes  
**Robert Paturel**, Professeur Université de Brest  
**Bertrand Saporta**, Professeur Émérite à l'Université Bordeaux IV  
**Christophe Schmitt**, Maître de Conférences (HDR), à l'ENSAIA, Université de Lorraine  
**Ali Smida**, Professeur Université Paris 13  
**Olivier Torres**, Professeur à l'Université de Montpellier  
**Dimitri Uzunidis**, Professeur à l'Université du Littoral  
**Thierry Verstraete**, Professeur à l'Université Bordeaux IV

#### Regards croisés disciplinaires

**Pierre-Jean Benghozi** (Innovation), Directeur du Pôle de recherche en économie et gestion, École Polytechnique  
**Sandra Charreire-Petit** (MS), Professeur Université Paris Sud 11  
**Philippe Desbrières** (Finance), Professeur Université de Dijon

**Gilles Garel** (Innovation), Professeur CNAM Paris  
**Gilles Guieu** (PME, MS), Professeur Aix-Marseille Université  
**Isabelle Huault** (MS, Théorie des organisations), Professeur Université Dauphine Paris  
**Valérie Inès de la Ville** (MS), Professeur à l'IAE de Poitiers  
**Frédéric Le Roy** (PME, MS), Professeur à l'Université de Montpellier  
**Pierre Louart** (GRH), Professeur à l'Université de Lille I  
**Ulrike Mayrhofer** (International, MS), Professeur à l'Université Lyon III  
**Christohe Midler** (Innovation), Directeur du Centre de Recherche en Gestion à l'Ecole Polytechnique  
**Caroline Mothe** (Innovation, MS), Professeur Université de Savoie  
**Isabelle Royer** (MS), Professeur à l'Université Lyon III  
**Peter Wirtz** (Finance), Professeur à l'Université Lyon III

• **Chercheurs internationaux**

**Alistair Anderson**, Professeur Université d'Aberdeen, Ecosse  
(Editeur de Entrepreneurship and Regional Development)  
**Robert Blackburn**, Professeur à Kingston University, UK (Editeur de ISBJ)  
**Louise Cadieux**, Professeur à l'Université Trois Rivières au Québec, Canada  
**Camille Carrier**, Professeur à l'Université Trois-Rivières au Québec, Canada  
**Régis Coeurderoy**, ESCP Europe  
**Louis Jacques Filion**, Professeur à l'Ecole des HEC Montréal, Canada  
**Benoit Gailly**, Professeur Université catholique de Louvain, Belgique  
**William B. Gartner**, Professeur à l'University de Clemson, Etats-Unis  
**Yvon Gasse**, Professeur à l'Université Laval au Québec, Canada  
**Hermann Frank**, Professeur à l'Université de Vienne, (Editeur associé de JSBM), Autriche  
**Sarah Jack**, Professeure, Lancaster University, UK  
**Gerard McElwee**, Professeur à la Business School, Huddersfield University, Angleterre  
**Frank Janssen**, Professeur Université Catholique de Louvain, Belgique  
**Kevin Hindle**, Professeur Deakin University, Australie  
**Jill Kickul**, Professeur, Stern Business School, Etats-Unis  
**Hans Landstrom**, Professeur Université de Lund, Suède  
**Bachir Mazouz**, Professeur ENAP, Montréal Canada  
**Shaker Zahra**, Professeur à l'Université du Minnesota, Etats-Unis

## Sommaire

Volume 17, numéro 1, année 2018

<b>Éditorial</b>	L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent C. Chapain, S. Emin, N. Schieb-Bienfait .....	7
<b>Special Issue</b>	Cultural and creative entrepreneurship: key issues of a still emergent research field C. Chapain, S. Emin, N. Schieb-Bienfait .....	29
<b>Articles</b>	The growth puzzle in the creative industries Ellen Loots, Arjen Van Witteloostuijn .....	39
	The Rural Artistic Entrepreneur: Exploring Motivational Tension and Creative Production in Rural Economies Sophie Bennett, Rachel Rahman, Nerys Fuller-Love, Steven Mcguire .....	59
	Face à l'incertitude : la cristallisation des réseaux par les comédiens entrepreneurs <i>Facing uncertainty: Network crystallization by performing artists</i> Julie Pirard, Frédéric Dufays, Virginie Xhaufclair .....	79
	La pépinière, dispositif activateur de l'entrepreneuriat créatif ? <i>The business incubator, an activator of creative entrepreneurship?</i> Gaëlle Dechamp, Isabelle Horvath .....	107



## Éditorial

# L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent

C. CHAPAIN

S. EMIN

N. SCHIEB-BIENFAIT

### 1. Pourquoi un numéro spécial sur l'entrepreneuriat dans les activités culturelles et créatives ?

Depuis une vingtaine d'années, les acteurs politiques et socio-économiques – aux niveaux régional, national et européen – portent une attention nouvelle à la culture comme en témoignent de nombreuses études et publications<sup>1</sup>. Ces travaux soulignent, d'une part, sa contribution directe à la dynamique économique mesurée en termes de croissance économique (emplois, valeur ajoutée), d'autre part, sa contribution indirecte à travers un effet d'entraînement sur la créativité, l'innovation et l'économie de la connaissance. En France, dans un rapport de 2013, intitulé « L'apport de la culture à l'économie de la France », l'IGF (Inspection générale des Finances) et l'IGAC (Inspection générale des Affaires culturelles) rappellent que les entreprises culturelles emploient environ 670 000 personnes (que leur profession soit culturelle ou non), soit 2,5 % de l'emploi en France. D'après le DEPS (département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques, 2015) du ministère de la Culture et de la Communication, les métiers artistiques ont augmenté de 94 % en vingt ans, pour atteindre 334 000 personnes en 2008 (alors qu'en même temps la population active n'augmentait que 17 %). La seconde édition de l'étude d'Ernst & Young (2015) confirme la place prépondérante et le dynamisme des industries culturelles et créatives (ICC) au sein de l'économie française en 2013 : elles ont généré plus de 83 milliards d'euros de revenus, employé 1,3 million de personnes et ont affiché une croissance de 1,2 %, supérieure aux taux de croissance du PIB et de l'emploi en France sur la même période. Suite à ce double mouvement d'économicisation de la culture et de culturalisation de l'économie, l'univers culturel – élargi à la sphère créative – est présenté par les acteurs politiques comme un secteur économique à part entière (comme aux agrégations économiques et aux statistiques)<sup>2</sup>. Les différents travaux menés en Europe et des études récentes ont donc choisi de se fonder sur le processus de production pour favoriser l'extension du domaine de l'art à d'autres activités

1. Se reporter en annexe pour une présentation des principales études publiées.

2. Dans un rapport remis au ministre de la Culture et de la Communication en novembre 2004, Jean-Paul Guillot rappelait qu'en 2003, la valeur ajoutée dégagée par le secteur du spectacle vivant et enregistré (qui était alors de 11 milliards d'euros), équivalait à celle de la construction aéronautique, navale et ferroviaire. Rapport « Pour une politique de l'emploi dans le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel ». Citons également l'étude de Thibault Brodaty pour le Ministère de la Culture et de la Communication : « Etude sur l'estimation rétrospective de l'impact économique d'un ensemble d'événements culturels uniques ou d'équipements culturels récents », février 2014.

intégrant une composante créative importante (les « industries créatives ») puis à l'ensemble de l'économie où la créativité et l'innovation sont des facteurs déterminants de la création de valeur (« l'économie créative ») (Busson et Evrard, 2013)<sup>3</sup>. Il est important de noter que les frontières de cette économie tendent à être floues et varient d'un pays à l'autre, voire d'un gouvernement à l'autre (UNESCO/PNUD, 2013). Néanmoins, en général, cette économie culturelle et créative désigne l'ensemble des activités ayant recours à la propriété intellectuelle et orientées vers l'exploitation marchande de la création artistique (Howkins, 2001).

Le développement de l'expression « entrepreneuriat culturel et créatif » durant les quinze dernières années s'inscrit dans ce nouvel intérêt pour le rôle de la culture et de la créativité dans le développement économique (Throsby, 2001 ; Rae, 2004 ; DCMS, 2006 ; Henry, 2008 ; NESTA, 2009 ; Hagoort and Koymann, 2009 ; HKU, 2010 ; Henry and De Bruyn, 2011 ; Markusen, 2013). Les Nations Unis défendent l'émergence d'un nouveau paradigme dans lequel l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation sont les principaux moteurs de l'économie mondiale (rapport sur l'économie créative de Nations Unis/PNUD, 2008 et 2010 ; rapport de l'UNESCO/PNUD, 2013)<sup>4</sup>. L'intérêt porté à l'activité créative comme ferment de nouvelles dynamiques entrepreneuriales s'est affirmé, à la fois pour mieux comprendre les effets de la créativité sur l'entrepreneuriat et l'innovation, mais aussi pour favoriser les conditions sociales, culturelles, géographiques de son développement (mise en réseau, développement des interactions, 'spillover'...) (Scott, 2006 a et b ; Chapain et Comunian, 2010 ; European Commission, 2011, 2014). Ainsi en quelques années, l'économie créative et culturelle serait devenue et perçue comme le secteur catalyseur, ayant des effets d'entraînement sur la compétitivité et le développement économique d'une région / d'un pays, sur la régénération urbaine, sur la diversification des activités sans oublier la notoriété et le prestige d'un territoire (Myerscough, 1988 ; Lewis, 1990 ; Frith, 1991 ; Wilson, Stokes, 2005).

Cependant, comme pour les industries créatives et l'économie créative, le périmètre et les contours de l'entrepreneuriat culturel et créatif ne sont pas sans poser de problème. Le champ défini est en effet très hétérogène que ce soit en termes de filières d'activité, de prestations / de produits culturels, de pratiques, d'objectifs poursuivis ou encore de statuts. Cette délimitation est alors quelque peu inopérante pour se saisir de l'activité entrepreneuriale effective. Derrière ces possibles périmètres et les définitions retenues se cachent des réalités et des pratiques entrepreneuriales bien différentes, dont il convient de prendre la mesure. Associer l'économie culturelle à l'économie créative tend aussi à entretenir une certaine confusion, d'autant que la créativité n'est pas une prérogative de l'artiste et qu'elle soulève d'autres problématiques dans le champ socio-économique, avec le développement de l'innovation et le management de la créativité dans les organisations. On peut penser au recours à des techniques et des démarches pour favoriser la créativité – comme la méthode TRIZ, la théorie C-K, le design thinking –, à la constitution de communautés créatives, à la mise en place d'espaces créatifs (de type art lab, design lab, fab lab, living lab...) (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Capdevila, 2015), avec notamment des questions relatives au management de ressources intangibles comme l'imagination ou l'esthétisme.

Sur le plan académique, la parution en 2000 de l'ouvrage de Richard Caves sur les industries créatives a constitué une étape importante, à partir de laquelle les chercheurs en sciences

3. Si la notion d'industries créatives est largement adoptée en Grande Bretagne et dans les pays du Commonwealth, certains pays européens tels que la Finlande, l'Espagne, l'Allemagne préfèrent le terme « industries culturelles », ainsi que le Japon ou la Corée du Sud.

4. Dans cette édition spéciale du Rapport sur l'Economie créative, il est écrit que : « la créativité et la culture sont des processus ou attributs intimement liés à l'invention et à la production de nouvelles idées ou de nouvelles manières d'interpréter le monde (...). Le cadre analytique de ce rapport propose de considérer la « créativité » et la « culture » à la fois comme des moteurs et comme des facilitateurs du développement ».

humaines et sociales se sont intéressés aux problématiques des industries créatives ouvrant la voie à des recherches sur l'entrepreneuriat créatif et sur l'entrepreneuriat culturel (Swedberg, 2006) dans une perspective plus théorique. À ce titre, les ouvrages de Henry (2007) et Henry et De Bruyn (2011) constituent des travaux de références. Ils proposent des réflexions intéressantes sur de nombreuses questions en lien avec la nature de l'entrepreneuriat créatif, les défis pour les créateurs de réconcilier objectifs artistiques et commerciaux, les processus de création, d'innovation et de commercialisation, mais également les politiques publiques et les dispositifs de formation susceptibles de soutenir et d'encourager l'entrepreneuriat créatif<sup>5</sup>. Citons également les parutions des revues *International Journal of Cultural Policy*, de la revue *Journal of Arts Management, Law et Society*, de la revue *International Journal of Arts Management (IJAM)*. Dans ces recherches qui se situent à des niveaux d'analyse différents (micro, méso, macro) et dans des champs disciplinaires multiples (économie, sociologie, sciences politiques, aménagement, économie géographique...), les problématiques entrepreneuriales sont certes présentes mais elles ne sont pas toujours explicitement abordées avec les approches théoriques du champ de l'entrepreneuriat. Les choses évoluent néanmoins avec le développement récent de publications mais également de numéros spéciaux sur le thème. On peut noter notamment, le numéro spécial « Cultural Entrepreneurship and the New Arts Management » de la revue (*IJAM*) (2018), ainsi que la création récente de la revue *Artivate : A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, et la parution de l'ouvrage *Entrepreneurship in Culture and Creative Industries*, sous la direction de Innoerhofer, Pechlaner et Borin (2018). Autre signe de l'émergence du champ, une recherche des articles et revues ayant les mots clés « art entrepreneur/ship », « cultural entrepreneur/ship » ou « creative entrepreneur/ship » dans leur titre, résumé ou mots clés, sur la base de donnée Scopus, donne 190 entrées entre 1982 et 2017 (dont 48 hors champs de l'entrepreneuriat dans les ICC), soit 142 entrées au total. 71 % (101) concernent la période postérieure à 2011. Si entre 1 et 3 entrées par an sont comptabilisées entre 1982 et 2005 dans la base de données, elles montent à 4 à 6 entrées par an entre 2006 et 2010 et à 10 à 17 entrées par an entre 2011 et 2016 ; et ce sont 23 entrées qui sont enregistrées pour la seule année 2017.

Au regard de ces constats, notre ambition, à travers ce numéro spécial, est de situer l'entrepreneuriat culturel et créatif vis-à-vis du champ de l'entrepreneuriat, sur le plan conceptuel, théorique et méthodologique. Au regard de ces trois angles d'attaque, nos objectifs sont les suivants : identifier les principales problématiques, les clarifier afin de faire progresser la connaissance sur un domaine encore trop peu exploré en entrepreneuriat. Nous avons aussi fait le choix d'une approche multidisciplinaire, plus à même d'appréhender la complexité du phénomène à l'étude. Cette multidisciplinarité est représentée dans la composition de l'équipe éditoriale qui regroupe à la fois des chercheurs en sciences de gestion et en économie géographique appliquées aux activités culturelles et créatives. Avec la présence de Caroline Chapain, comme rédactrice invitée, l'ouverture aux recherches anglophones s'est aussi trouvée renforcée, à la fois pour enrichir les débats et pour irriguer le propos à l'échelle européenne.

Avant de présenter les articles qui constituent le cœur de ce numéro spécial, nous avons dressé une synthèse des problématiques jugées structurantes à double titre : d'une part, elles aident à pointer des premiers constats quant aux concepts mobilisés, à la pertinence du périmètre et à la portée des travaux actuels, d'autre part elles permettent de dégager des voies de recherche prometteuses pour les prochaines années.

5. En Angleterre, certains auteurs et institutions ont depuis quelques années déplacé leur objet d'étude vers la question des compétences entrepreneuriales ; par exemple des travaux se sont intéressés à la manière de promouvoir les compétences entrepreneuriales dans l'univers culturel et créatif au sein des cursus de formation (universités, écoles) à partir du milieu des années 2000 (Rae, 2004 ; Henry, Hill, Leicht ; 2005 ; DCMS, 2006 ; NESTA, 2009).

## 2. Des problématiques structurantes... aux voies de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat

Dans une perspective critique, il nous a semblé souhaitable de questionner le bien-fondé des attentes et des espoirs portés par et sur l'entrepreneuriat culturel et créatif. Dans ce qui suit, notre argumentation repose principalement sur les questions de définition et de caractérisation ; elle s'articule autour de deux constats, sur lesquels nous nous appuyons pour proposer des voies de recherche futures.

Premier constat : la critique du recours à l'expression « *Industries Créatives et Culturelles* » (ICC), directe traduction de la terminologie anglophone, nous semble salutaire pour se dégager d'une approche trop statique et englobante. En effet, l'utilisation de ce terme en français (fondée sur une traduction hâtive) est lourde de sens voire de contresens<sup>6</sup>. En effet, en quoi le théâtre, les arts plastiques, ou l'artisanat d'art présentent-ils un caractère d'industrie ? Aussi, parler des activités créatives et culturelles est jugé préférable pour éviter l'emploi d'une expression trop décalée par rapport à la réalité à laquelle elle renvoie. En outre, l'expression ICC – trop générique – ne convient pas à l'étude du phénomène entrepreneurial. Face à un déficit de contextualisation, l'analyse du phénomène toujours singulier suppose de privilégier l'étude des processus d'individuation dans un contexte unique pour s'intéresser à la fois aux raisons d'entreprendre et aux processus de construction de modalités organisationnelles selon une « rationalité élargie » pour reprendre la formule de Marchesnay (2008).

Second constat : si nous voulons aboutir à des travaux originaux en particulier pour la recherche en entrepreneuriat, il nous semble préférable dans l'étude de l'entrepreneuriat culturel et créatif de ne pas chercher à transposer les pratiques du monde des affaires aux activités culturelles et créatives, et de privilégier au contraire une entrée par les pratiques concrètes qui y ont cours et par les subcultures qui s'y déploient<sup>7</sup>. Ces analyses fines permettraient de mettre à jour de nouvelles formes d'entrepreneuriat et des modalités de création et de partage de la valeur, comme nous y invite le numéro de la *Revue de l'Entrepreneuriat* (2017) coordonné par O. Germain et A. Jacquemin, numéro consacré aux approches critiques en entrepreneuriat.

À l'issue de ces constats, nous avançons que l'entrepreneuriat culturel et créatif ne peut être envisagé comme un objet d'étude unique. Aux côtés d'une approche statique (propices aux travaux statistiques et/ou descriptifs) induite par la notion d'industries créatives et culturelles, le champ de l'entrepreneuriat créatif et culturel gagnerait à privilégier une démarche processuelle, avec le courant de l'émergence organisationnelle (Gartner, 1985, 1995) – notamment avec l'approche par le projet et l'entrepreneuring (Desreumaux et Bréchet, 2009 ; Steyaert, 2007 ; Hjorth et Steyaert, 2007 ; Hjorth, 2017 ; Steyaert, 2017) –, mais aussi en réinterrogeant la question de la valeur et des modalités d'évaluation d'un projet entrepreneurial dans l'univers des activités créatives et culturelles (Heinich, 2017). Au regard de ces perspectives, les recherches menées pourront alors mieux se saisir des différentes natures et types de travail entrepreneurial, avec l'introduction d'objets d'étude précis, mieux circonscrits quant aux univers d'activité étudiés. De tels objets d'étude seront plus propices à la progression de la connaissance au regard de la

6. Dans la littérature anglo-saxonne et dans le champ stratégique, le terme d'« industry » est utilisé pour désigner des secteurs d'activité. Dans son livre, Caves emploie les guillemets pour parler des « creative industries » et pour son introduction, il a titré « Economic Properties of Creative Activities ».

7. Dans les *cultural studies*, les *subcultures* sont des cultures propres à des groupes d'individus et singulières par rapport à celle des autres groupes ; elles désignent au départ les « cultures des marges » (mods, punks, skinheads, etc.). Le terme de *subculture* est privilégié à sa traduction française (sous-culture), qui en utilisant un préfixe péjoratif en dénature le sens (Glévarec, Macé, Maigret, 2008).

diversité des profils des porteurs de projet (individuel, collectif...), des activités (production, intermédiaires, diffusion...), des filières (théâtre, danse, musique, patrimoine...), des univers (hip hop, punk rock, métal... pour la musique par exemple), des pratiques (amateurs, professionnelles), des ressources à mobiliser (économique, sociale, culturelle) et des potentiels de valeur(s).

Les deux sections suivantes développent cette argumentation en reprenant chaque point.

## 2.1. Des industries créatives et culturelles... aux activités créatives et culturelles

Aborder l'entrepreneuriat créatif et culturel pose d'emblée la question de ses contours. La réponse ne s'impose pas avec évidence.

### 2.1.1. Périmètres et contours des ICC

À ce jour, est privilégié le périmètre des industries créatives et culturelles retenu au cours de la dernière décennie, à partir de la liste des industries créatives proposée par le Department For Culture Media and Sport (DCMS)<sup>8</sup> du gouvernement britannique ou encore de la liste des activités culturelles proposées par EUROSTAT. Alors que la première est très extensive, la seconde propose une liste plus restreinte des activités culturelles en excluant le design, la mode et le génie logiciel. Selon EUROSTAT (Deroin, 2011), les activités culturelles recouvrent le patrimoine, l'architecture, les archives, les bibliothèques, les arts plastiques, l'artisanat d'art, le spectacle vivant, l'édition (livre, presse), la musique, les produits cinématographiques, la télévision et la radio mais également le logiciel de loisir et la publicité.

Toutefois ces périmètres ne doivent pas nous laisser ignorer les débats actuels (Busson et Evrard, 2013), mais aussi passés relatifs aux tentatives de définition et la difficulté de disposer de critères simples pour définir les champs d'application de la culture. Ces discussions soulignent combien toute tentative de délimitation est délicate, et que par ailleurs, ces délimitations peuvent être mouvantes (Benghozi et Sagot-Duvaurox, 1994 ; Nyahoho, 2001), comme le montre le débat récent sur l'entrée de la gastronomie dans les industries créatives et culturelles, mais aussi l'apparition d'Internet qui vient brouiller les cartes et les frontières des filières et des métiers. Rappelons également qu'autrefois, la notion d'industries culturelles était caractérisée par des méthodes de production de masse (comme dans la musique enregistrée, l'audiovisuel, le cinéma...), ce qui est aujourd'hui en partie remise en cause, avec les nouvelles pratiques de production et de diffusion rendues possibles avec Internet. Ainsi, la production et la diffusion créatives peuvent se représenter beaucoup plus dans un continuum de pratiques à la fois individuelles, de groupe et d'organisation avec différentes motivations en termes culturel et commercial (Chapain et Hargreaves, 2016). Parmi les autres définitions proposées récemment, nous avons constaté que le modèle des cercles concentriques de Throsby (2008) tend à s'imposer<sup>9</sup> dans les rapports officiels publics (émanant de l'Etat, de la Commission Européenne) ainsi que dans les notes ministérielles. Il fonde sa définition sur le degré de contenu culturel des biens et

8. La liste du DCMS recouvre les industries créatives suivantes : patrimoine, architecture, arts plastiques, artisanat d'art, spectacle vivant, édition (livre, presse), musique, logiciels de loisir, produits cinématographiques, TV et radio, publicité, design, Mode, génie logiciel.

9. Au cœur du premier cercle, le noyau des « core creative arts », se trouvent la littérature, la musique, les arts de la scène et les arts visuels. Un second cercle est représenté par les autres industries culturelles de base (cinéma, musées, bibliothèques). Le troisième cercle comprend les services du patrimoine, l'édition l'enregistrement du son, la télévision, la radio, la vidéo et les jeux sur ordinateur. Enfin, le dernier cercle, celui où la valeur artistique est la plus faible mais la valeur commerciale la plus élevée, inclut la publicité, l'architecture, le design et la mode.

services relativement à leur valeur commerciale (plus on s'éloigne du centre et plus la valeur du contenu culturel diminue par rapport au contenu commercial). Cette modélisation invite toutefois le chercheur en entrepreneuriat à préciser dans quel cercle il situe son travail, mais également à interroger la question de la valeur et de la valorisation.

2.1.2. *En matière d'entrepreneuriat, quels enseignements peut-on dégager de ces choix de périmètre et des difficultés de délimitation ?*

Avec cette expression générique « d'industries créatives et culturelles » (mobilisée dans des travaux et rapports de la commission européenne<sup>10</sup>), on tend à ignorer la diversité des réalités entrepreneuriales en raison d'une part de l'emploi du terme « Industrie » et d'autre part de son association aux qualificatifs « Créatif » et « Culturel ». Ce périmètre apparaît ainsi problématique pour plusieurs raisons. Premièrement, l'utilisation de l'expression « Industries culturelles et créatives » présente le risque de ranger ou d'assimiler l'entrepreneur créatif et culturel à des figures entrepreneuriales dominantes : par exemple, celle du capitaine d'industrie ou celle d'un *start-uper* alors que les situations entrepreneuriales actuelles renvoient à des réalités toutes autres : celles de l'artiste, du free-lance, du travailleur indépendant, de très petites entreprises, d'acteurs associatifs et coopératifs.

En second lieu, cette entrée globalisante masque les spécificités des pratiques et des styles entrepreneuriaux dans chaque activité artistique et culturelle mais également dans les différents contextes de production où se forment des identités ou *subcultures* particulières (Straw, 2014 ; Guibert et Quemener, 2015). Ce faisant les travaux risquent de ne pas tenir suffisamment compte d'une part des conditions socio-économiques, d'autre part des dimensions culturelles dans l'analyse de l'entrepreneuriat culturel et créatif.

Enfin, la définition retenue nourrit une confusion entre des formes différentes de création ; au-delà des nouvelles formes artistiques, le travail créateur peut aussi être associé à l'univers des découvertes scientifiques. Comme le souligne Menger (2002, p. 5), le savoir et l'innovation sont la condition majeure du développement des sociétés et le monde des arts et de la recherche scientifique et technique en font « leur alpha et omega ». Cette confusion entraîne comme conséquences une identification de toute forme de création à la figure valorisante de l'artiste, ou à celle « d'un chercheur en esthétique » (Busson et Evrard, 2013, p. 4).

Dans cette perspective, nous considérons, notamment au regard de recherches antérieures menées sur l'activité artistique et sur les artistes (Chastel, 1966 ; Becker, 1974 ; 1988, Alpers, 1988 ; Bourdieu, 2001 ; Elias, 1991 ; Moulin, 1983 ; Paradeise, 1998), qu'il est nécessaire pour le champ de l'entrepreneuriat d'appréhender les questions de production de la culture en marquant bien une distinction entre les différentes activités culturelles et créatives. Cependant, au sein même d'une catégorie comme les activités culturelles résultant de la reproductibilité des contenus artistiques (dont l'édition ou la musique enregistrée sont des exemples), on peut observer des réalités productives et économiques diverses. Si une partie s'inscrit dans une certaine réalité industrielle (major du disque, grande maison d'édition), une autre, la distribution indépendante (labels indépendants) ou les médias alternatifs comme les fanzines par exemple, ne peut s'en prévaloir, se rapprochant davantage d'une activité artisanale. Au-delà, plutôt que de considérer exclusivement l'unité d'analyse que constitue l'activité, l'étude fine de la production de la culture gagnerait à s'appuyer sur le mouvement de fond que constitue le *cultural turn* dans les sciences humaines et sociales et à tenir compte des dimensions identitaires ou culturelles

10. Citons le rapport Europe Creative (2014-2020), [http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/index_fr.htm), mais aussi le rapport réalisé par Ernst & Young (2015).

dans les analyses<sup>11</sup>. Si des études ont déjà montré dans quelle mesure des femmes ou encore des immigrés abordent l'entrepreneuriat de manière différente (voir par exemple les travaux de Richomme-Huet, Vial, 2017 et ceux de Levy-Tadjine, 2009), les dimensions identitaires ou culturelles ont encore été peu mobilisées en entrepreneuriat culturel. On peut citer l'ouvrage récemment publié de J.-P. Denis (2014) sur le hip hop management, celui de F. Hein (2012) « Do it yourself ! Autodétermination et culture punk », dans lequel ce dernier analyse (dans une perspective sociologique) l'émergence d'un entrepreneuriat punk ou encore le travail de Emin et Guibert (2017) sur la scène punk de Montaigne comme phénomène entrepreneurial collectif. Ces travaux ouvrent la voie à une analyse des *subcultures* en entrepreneuriat culturel.

Ces précisions à la fois terminologiques mais aussi sur les contours d'activité et réalités identitaires sont la condition nécessaire pour bien prendre la mesure des spécificités entrepreneuriales des projets engagés. En effet, au sein de ces différents univers, les dynamiques entrepreneuriales initiées par des acteurs (individus, collectif d'individus ou d'acteurs privés / publics) se déploient dans des contextes aux caractéristiques socio-économiques, spatio-temporelles et culturelles bien distinctes. Loin de gommer ou de délaissier ces différences, les recherches en entrepreneuriat doivent au contraire s'attacher à présenter la situation, les valeurs et représentations, l'insertion spatiale et temporelle, pour saisir les aspects d'encastrement et d'incrustation du projet entrepreneurial. Pour mieux comprendre la réalité et la diversité des formes et modalités d'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles, nous proposons de privilégier une analyse contextuelle des processus entrepreneuriaux – qu'ils soient initiés par des individus – entrepreneurs ou intrapreneurs, mais aussi par des collectifs d'acteurs.

## 2.2. Des figures de l'entrepreneur culturel et créatif... au projet entrepreneurial dans le champ des activités culturelles et créatives

Une autre entrée possible est de chercher à caractériser les figures de l'entrepreneur culturel et créatif, d'autant que les représentations dominantes ont contribué à souligner la centralité de l'individu, à accentuer la valorisation du sujet (l'artiste), parfois au détriment du travail créateur. Au niveau conceptuel et théorique cette orientation centrée sur l'individu semble toutefois peu pertinente.

### 2.2.1. Des difficultés de se saisir de la figure de l'entrepreneur culturel et créatif : un détour historique

Les recherches historiques (Braudel, 1989 ; Bourdieu, 1979 ; Menger 1983, 1993, 1995) soulignent que la figure de l'artiste évolue (Chiapello, 1998) ce qui la rend difficile à saisir. Tout d'abord à la Renaissance en se détachant du monde des métiers (par la reconnaissance de la part de l'activité intellectuelle de son activité qui le valorise et le distingue de l'artisan) ; puis au XIX<sup>e</sup> siècle, en rapport avec les conceptions philosophiques de l'art<sup>12</sup> mais aussi avec l'apparition de nouveaux procédés techniques (tels que la peinture à l'huile au XIV<sup>ème</sup> siècle, la photo, le

11. Le « tournant culturel » désigne la posture intellectuelle qui émerge des travaux des *cultural studies*, à savoir le statut accordé à la « culture », sinon au « symbolique » (David Chaney, 1994, cité par Glévarec *et al.* 2008). En prenant la culture au sérieux et en étendant la notion de culture, au-delà du réductionnisme élitiste, les *cultural studies* se sont intéressées, avec une posture critique, aux cultures des marges, au départ aux cultures populaires et jeunes (musicales notamment) puis à d'autres domaines de recherche : médias studies, fan studies, game studies, visual studies ; études post-coloniales, black studies, ethnic and race studies ou encore études de genre, gay, lesbian, queer, transgenre, porn studies (Glévarec, Macé, Maigret, 2008).

12. Avec le romanisme, l'art s'est détaché progressivement du principe d'imitation au profit de la pure création. « L'artiste a l'ambition d'inventer un autre monde rival et substitut insurpassable du monde réel et il accède lui-même au statut de créateur » (Chiapello, 1998, p. 31)

cinéma au XIX<sup>ème</sup> et plus récemment la vidéo ou internet). La figure du génie, « d'un être d'exception, naturellement doté de qualités supérieures, dotés d'un talent inné » (Chiapello, 1998, p. 37) tend à s'effacer au profit d'une palette plus diversifiée de figures qui sont au centre de relations, de contrats et d'échanges à organiser et à gérer, ce qui conduit Greffe à proposer la notion d'artiste-entreprise (2012), depuis la situation d'autoentrepreneur (artiste plasticien, musicien...) à celle de multinationale (major de la musique ou de l'audiovisuel par exemple).

Rappelons que cette figure de l'artiste entrepreneur est bien antérieure à l'engouement récent porté à l'univers créatif et culturel. Rappelons aussi que chaque époque voit apparaître des pratiques entrepreneuriales différentes et de nouvelles formes organisationnelles en raison de bouleversements politiques, économiques mais aussi législatifs et fiscaux<sup>13</sup>. Avant la renaissance, l'art et la technique sont des registres étroitement associés, l'artiste est avant tout entreprise (Greffe, 2012) ; il s'agit d'ateliers qui produisent et vendent eux-mêmes le produit de leurs activités (autour d'une organisation du travail fondée sur la division des tâches entre les maîtres et les apprentis, « l'artiste est technicien avant même d'être artiste, il lui faut tout savoir faire d'un bout à l'autre de la chaîne » (Greffe, 2012, p. 15) depuis la conception jusqu'à la commercialisation. Avec la Renaissance, jalon historique majeur, on repère un premier glissement avec l'affirmation progressive de deux catégories distinctes que sont l'artiste et l'artisan ; en effet certains ateliers devenus de véritables « holdings » (tels l'atelier du Titien, celui de Tintoret à Venise ou de Rubens à Anvers) préfèrent consacrer moins de temps à l'apprentissage et recruter des artisans déjà formés. L'artiste se consacre de plus en plus à la conception (plutôt qu'à la réalisation), tout en agissant à la fois comme entrepreneur et organisateur, dans un contexte de libéralisation de l'activité d'entreprendre. Au XX<sup>e</sup> siècle, cette évolution est accentuée avec le mouvement de conceptualisation des activités artistiques, et l'importance accordée à l'idée et au concept (Cf. les parcours d'artistes comme M. Duchamp, J. Koons ou D. Hirst, ou S. Reich, P. Glass). Parallèlement l'apparition d'un marché de l'art, perçu historiquement comme une libération permettant aux artistes d'acquérir une autonomie les libérant de l'emprise de leurs mécènes (Busson et Evrard, 2013), a suscité de nouvelles divisions du travail et l'apparition de fonctions économiques distinctes : depuis les espaces de production, jusqu'aux espaces de commercialisation avec des métiers associés à des compétences techniques (éclairage sonorisation), technologiques (logiciels audiovisuels), logistiques, juridiques (assurances, propriété intellectuelle...), commerciales (expositions, galeries, salons, salles de concert, théâtres, producteurs, tourneurs...).

Ce rapide détour historique apporte un éclairage sur l'activité artistique, mais aussi sur la complexité de s'en saisir. On découvre que l'artiste conçoit, produit, commercialise avec les outils et pratiques de son temps ; au-delà du fait d'entreprendre, il tend aussi à être un organisateur de ressources et de compétences, Greffe parle de « coordinateur d'équipe qui a une responsabilité économique » (2012, p. 33).

### *2.2.2. Des difficultés de se saisir de la figure de l'entrepreneur culturel et créatif : actualité des débats*

L'actuel regain d'intérêt pour l'entrepreneur culturel est le reflet de l'importance croissante accordée aux dimensions économiques accompagnant la création artistique, et dont témoigne en France la médiatisation du rapport « Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France » (Rapport Hearn, 2014). Hélas, les attentes envers l'entrepreneuriat et

13. Avec la signature des œuvres ; ou avec l'obtention d'un statut fiscal permettant à l'artiste de le séparer des autres artistes et avec l'entrée dans les académies

l'entrepreneur culturel sont telles qu'elles induisent des propositions souvent réductrices, comme cette définition proposée dans ce rapport. L'entrepreneur culturel y est présenté comme « le fondateur d'une personne morale immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS) qui commercialise un produit ou service culturel, dont il est ou non à l'initiative, en s'insérant dans des logiques entrepreneuriales (rentabilité, croissance, profit) ». L'entrepreneuriat dans le secteur culturel serait donc « d'abord statutaire, avant de se définir par domaine, par filière (musique, spectacle vivant, art contemporain notamment) ou par seule posture entrepreneuriale » (Rapport Hearn, 2014, p. 12).

Cette définition est quelque peu paradoxale dans la mesure où, d'une part, l'entrepreneuriat culturel et créatif s'articule avec l'univers associatif (Emin et Guibert, 2009), d'autre part, l'entrepreneuriat culturel s'inscrit dans un « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999). Ainsi, en France, environ un tiers des établissements culturels sont des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) et la culture est l'un des tout premiers secteurs de l'ESS (CNCRES, 2014). Si le secteur culturel compte des acteurs industriels, il repose également sur des travailleurs indépendants (free-lance, artistes, auto-entrepreneurs...) et sur des configurations organisationnelles réinventées, dans lesquelles les acteurs créatifs collaborent en mode projet (Menger, 2002). La plupart des travaux sur les activités culturelles et créatrices en économie géographique ont précisément démontré l'importance du territoire pour les travailleurs et les entreprises œuvrant dans ce domaine ; importance dans les processus créatifs mais aussi dans les dynamiques de production qui s'appuient sur des ressources et des réseaux à la fois locaux, nationaux et/ou internationaux (Chapain et Comunian, 2010). Ainsi, ils sont impliqués dans des réseaux d'échange très interconnectés, fondés sur toutes les formes de proximité, à l'échelle de métropoles urbaines, de quartiers spécifiques ou encore de clusters dédiés (Evans, 2009 ; Chesnel *et al.*, 2013 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2018). L'artiste ou l'acteur culturel est tout à la fois et tour à tour « travailleur au projet, créateur de son propre emploi, chef d'équipe quand il doit réunir autour de lui des collaborateurs aux talents divers, agent de son propre succès commercial ou médiatique, inventeur de structures nouvelles... » (Moura, 2011, p. 12).

Aussi, la définition du rapport Hearn nous montre le chemin encore à parcourir ; il encourage à se tourner vers la communauté scientifique et une perspective critique pour éclairer ce champ d'étude. En effet, la croyance forte en « une relation causale et peu ambiguë » entre le développement de l'entrepreneuriat et la croissance économique, dénoncée par Germain et Jacquemin (2017), est ici comme ailleurs au cœur des fantasmes du champ culturel, des discours politiques (et dans une certaine mesure de l'action publique). Elle suscite un enthousiasme quelque peu suspect pour une supposée nouvelle figure de l'entrepreneur culturel et créatif. Devant ce constat, soyons vigilants à ne pas enfermer l'entrepreneuriat dans une vision économiciste et à considérer l'entrepreneur culturel et créatif comme un super-héros schumpétérien, le *Deus Ex Machina* de l'économie, acteur et vecteur de la dynamique économique du XXI<sup>e</sup> siècle.

Scientifiquement, l'entrepreneur culturel et créatif demeure encore un objet flou ; non stabilisé pour les sciences humaines et sociales. Ainsi, parmi les travaux traitant d'entrepreneuriat culturel et créatif ou de l'entrepreneur culturel et créatif, beaucoup (Cf. par exemple McNicholas, 2004) parlent d'entrepreneuriat simplement pour évoquer le lien économie / culture, c'est-à-dire l'accroissement et la complexification des relations entre le monde des arts et le monde des affaires. Ils traitent de sujets en lien avec la gestion et notamment la recherche de financement (mécénat, partenariat) ou le marketing territorial. Parmi ceux s'attachant à une conception plus aboutie de l'entrepreneuriat, trois optiques se démarquent.

La première, inscrite dans le raisonnement libéral évoqué plus haut, s'attache à la figure de « l'artiste-financier » au sens de Greffe (2012). Dans cette perspective, « les liens entre

créativité artistique et rendement économique sont revendiqués » et l'entrepreneuriat s'apparente à la création d'une entreprise ou d'une organisation sur le modèle de ce qui se fait ailleurs et est mesuré en termes de croissance, de rentabilité ou encore de profit mais dans les industries<sup>14</sup> culturelles et créatives. Sans se confondre avec ceux-ci, les travaux de Dimaggio (1982) sur l'entrepreneur institutionnel qu'est le « capitaliste culturel » reposent sur une autre forme de naturalisation, celle associant culture et culture légitime. Ces capitalistes d'un genre particulier ont œuvré à la création et au développement d'organisations culturelles telles 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 d'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.

La deuxième figure fait référence aux « travailleurs au projet » (Heusch, Dujardin, Rajabaly, 2011, p. 17) dans le secteur artistique, « ni tout à fait des salariés ni réellement des travailleurs indépendants » qui gèrent « eux-mêmes les contrats de courte durée liés à leur activité professionnelle, par nature irrégulière et incertaine, en passant d'un projet à l'autre au gré des collaborations tout au long de leur carrière ». Acteurs de la « société entrepreneuriale » (Audretsch, 2007), certains artistes et travailleurs des industries créatives « sont contraints de se comporter comme des entrepreneurs » (Hausmann et Heinze, 2016, p. 11), sorte d'entrepreneurs « de nécessité » (Cowling et Bygrave, 2003 ; Teissier-Dargent, 2014). Cette vision rejoint la perspective ouverte par Menger dans son ouvrage *Portrait de l'artiste en travailleur* (2002) dans lequel le précaire domine et le créateur est une « figure exemplaire du nouveau travailleur ». L'entrepreneuriat renvoie ici aux « nouveaux modes de production et [aux] nouvelles relations d'emploi engendrés par les mutations récentes du capitalisme » (Menger, 2002, p. 8) et à la « cité au projet » décrite par Boltanski et Chiapello (1999) fondée sur l'initiative des acteurs et l'autonomie relative de leur travail, mais au prix de leur sécurité matérielle et psychologique. C'est ainsi, comme le rappellent Germain et Jacquemin (2017) en s'appuyant sur le travail de Loaker (2013), que le champ artistique se trouve repositionné dans le « capitalisme culturel flexible ».

La troisième catégorie de travaux souligne les problématiques similaires auxquels acteurs culturels et entrepreneurs sont confrontés (Menger, 2009 ; Preece, 2011, 2013) : créativité, innovation ou encore prise de risque ; et s'inscrit dans la voie ouverte par Swedberg (2006). Selon cet auteur, l'entrepreneuriat culturel pourrait être défini comme la mise en œuvre de nouvelles combinaisons qui apportent quelque chose de nouveau *et d'apprécié* dans le champ culturel, et non pas forcément *de profitable* dans le champ économique. Dans cette veine, plusieurs travaux (sans forcément se référer à Swedberg) associent à la figure de l'entrepreneur artistique les actions permettant de se bâtir une carrière artistique et de créer une valeur artistique et culturelle reconnue. Il en est ainsi de l'artiste-entreprise évoquée précédemment qui ne se contente pas d'être un bon créatif mais doit également travailler en réseau, mobiliser d'autres compétences qu'artistiques, « veiller à ce que son œuvre soit bien distribuée et protéger ses droits de propriété intellectuelle, etc. » (Grefe, 2012, p. 6). Scott (2012) étudie un nouveau genre d'entrepreneur « sans capital » (Ellmeier, 2003, p. 11) qui bâtit une capacité à vivre de son activité artistique à partir d'une manière innovante de faire, due à l'absence de capital économique. 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. Elle ouvre la voie à l'étude de phénomènes entrepreneuriaux occultés jusqu'ici issus de l'associationnisme

14. L'emploi du terme industrie n'est ici pas anodin

solidaire, de l'éducation populaire ou encore de l'éthique punk Do it Yourself (Emin et Guibert, 2017).

Certains ouvrages comme ceux de Henry (2007) et Henry et De Bruin (2011) regroupent des contributions touchant à plusieurs perspectives dans l'optique d'informer les politiques publiques.

### *2.2.3. Quels enseignements tirer de ces différents travaux et catégorisations ?*

Du côté de l'individu, le porteur du projet peut entreprendre sous des formes bien différentes, en tant qu'artiste, travailleur indépendant, créateur de très petite entreprise, partie prenante d'un projet associatif ou coopératif, créateur d'une entreprise à fort potentiel de développement (comme dans le cas des plates-formes de musique), mais aussi en tant que salarié – intrapreneur développeur de projets dans des entreprises déjà existantes (un théâtre, un centre national, une société de production et de distribution du cinéma ou de l'audiovisuel, une major de la musique...).

En développant son projet, l'entrepreneur développe des aptitudes d'innovateur, d'organisateur en combinant des ressources humaines, matérielles, financières diverses et en engageant des capitaux (économiques, sociaux, culturels et symboliques). Ces éléments sont rarement réunis dans une seule personne, rappelant à juste titre que tout entrepreneur s'inscrit dans une aventure collective, qui mobilise un collectif d'acteurs pour l'accompagner dans son idée et la mise en œuvre de son projet organisationnel : cela peut être le galeriste, l'éditeur, mais aussi le financier, le consultant ou encore des pairs... Un auteur majeur comme William Gartner a bien compris l'importance d'inscrire l'entrepreneuriat dans une problématique élargie de l'action collective (Gartner, 1993). L'histoire économique mais aussi l'histoire de l'art ont été trop fortement enclins à personnaliser les histoires collectives et à attribuer à tel ou tel artiste, créateur un rôle déterminant dans un projet entrepreneurial, dans son organisation artistique et économique. Pourtant sur le plan historique, cette action collective est bien perceptible dans des exemples aussi divers que l'entreprise Brueghel, l'atelier de Rodin ou les concerts Padeloup.

L'intérêt porté à l'entrepreneur dans les activités culturelles et créatives nous invite à chercher à dépasser les réductionnismes économiques (la figure de l'homo-oeconomicus) et sociologiques (la figure de l'homo sociologicus), mais aussi la figure encore persistante de l'artiste romantique (héritée du XIX<sup>e</sup> siècle) pour proposer une voie nouvelle afin d'aborder l'activité entrepreneuriale. Privilégier l'entrée par l'action ou encore l'entreprendre en train de se faire nous semble fructueuse, en nous rattachant à la perspective de l'entrepreneuring proposée par Steayert (2007). Notre compréhension du phénomène entrepreneurial doit passer par l'observation et la compréhension des pratiques individuelles et sociales des entrepreneurs culturels, dans une perspective pragmatique (Marchesnay, 2012) ; le pragmatisme (Dewey) constituant, selon Joas (2008), une voie féconde à une compréhension de l'agir humain axée sur la dimension créative. D'autres travaux récents (Dupuy, Livet, Reynaud, 1999 ; Hatchuel, 2005), consacrés à ouvrir de nouvelles perspectives pour une épistémologie de l'action, nous invitent à examiner les représentations et dispositifs de l'action repérés dans l'entrepreneuriat culturel et créatif. Le secteur créatif et culturel, lieu privilégié d'expérimentation 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, 2009) et repérer une « révision inventive » de modèles collectifs de l'action (Hatchuel, 2005) mais aussi pour questionner les objets, pratiques et dispositifs de gestion (modèles d'activité, modes de financement, pratiques de management de projet, *do it yourself*...).

Si les esprits chagrins critiquent cette injonction à l'entrepreneuriat culturel, l'intérêt actuel porté à l'entrepreneur culturel nous semble prometteuse car elle traduit l'émergence de nouvelles dynamiques dans les jeunes générations et de fructueuses voies de dépassement des oppositions binaires et trop dichotomiques du monde socio-économique : Matériel / Idéal, Art / Economie, Artiste / Entrepreneur, Créer / Gérer, Individuel / Collectif, Amateur / Professionnel... En s'intéressant au travail entrepreneurial effectif, il s'agit d'ouvrir la boîte noire de l'activité de l'entrepreneur culturel, pour (re)découvrir les méthodes, les compétences et réseaux que l'entrepreneur construit, mobilise et coordonne pour développer son projet, inventer de nouvelles structures, organisations et collaborations. De nouveaux espaces de questions et de débat s'ouvrent à nous pour à la fois mieux comprendre et expliquer ces dynamiques entrepreneuriales de l'univers culturel comme autant de phénomènes socio-économiques, spatio-temporels et culturels complexes.

### 3. Présentation des articles du numéro

Les articles présentés dans ce numéro spécial reposent sur des recherches empiriques menées tant en France (Saint-Etienne) qu'en Europe (Belgique, Pays de Galles, Pays-Bas), en milieu rural et urbain ainsi que sur différentes catégories d'acteurs (artistes, créatifs). Les travaux ont été menés par des chercheurs spécialisés en entrepreneuriat et/ou management culturel. Ces textes contribuent à enrichir les trois thématiques principales que nous avons proposées lors de l'appel à contributions : (1) la caractérisation de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur créatifs et culturels, (2) les pratiques des entrepreneurs culturels et les dynamiques et processus entrepreneuriaux qu'ils impulsent, et (3) les rôles des dispositifs de gestion spécifiques au secteur en tenant compte plus particulièrement de leur environnement.

Sur le premier sujet, Julie Pirard, Frédéric Dufays et Virginie Xhaufclair soulignent le parallèle existant entre artiste et entrepreneur, l'incertitude – au cœur de l'action entrepreneuriale – représentant également une difficulté majeure (Menger, 2006) et récurrente du parcours artistique. Plus spécifiquement encore, cette incertitude serait renforcée par la tension identitaire vécue par les artistes sur le marché du travail, tiraillés entre une posture pragmatique de « survie » professionnelle et un « éthos » caractérisé par un désintéressement inhérent à la pratique artistique. C'est justement les motivations et les tensions qui traversent « l'artiste-entreprise » (Greffé, 2012) qui doit gérer la mise en synergie des deux dynamiques, artistiques et économiques, de production de ses œuvres qui est au cœur de l'article proposé par Sophie Bennett, Rachel Rahman, Nerys Fuller-Love et Steven McGuire. L'article d'Ellen Loots et Arjen van Witteloostuijn analyse quant à lui les déterminants de la croissance des entreprises dans les ICC en s'appuyant sur ces motivations mais également sur les spécificités de l'environnement des entrepreneurs créatifs.

Ces deux derniers articles soulignent bien la complexité des dynamiques entrepreneuriales culturelles et créatives, qui reposent à la fois sur des déterminants individuels mais aussi sur l'environnement dans lesquels les entrepreneurs culturels opèrent. Avec une approche longitudinale, l'article de Julie Pirard, Frédéric Dufays et Virginie Xhaufclair poursuit la réflexion engagée dans les deux premiers textes sur les dynamiques entrepreneuriales en abordant la question des pratiques. S'appuyant sur une étude de parcours de comédiens entrepreneurs, il met en exergue trois processus de construction et de gestion de la carrière artistique. En choisissant comme unité d'analyse le parcours artistique, ce travail rejoint la perspective ouverte par Lindgren et Packendorff (2003) invitant à mettre au centre de l'analyse l'individu entreprenant, c'est-à-dire celui qui accomplit une série d'actes entrepreneuriaux tout au long de sa vie. Ce choix se révèle

fécond dans un secteur d'activité caractérisé par le mode projet. Mais plutôt que d'appréhender l'artiste en tant qu'individu isolé qui enchaîne les projets successifs de façon plus ou moins indépendante (Paradeise, 1998), Julie Pirard, Frédéric Dufays et Virginie Xhaufclair montrent que les parcours d'individus sont en réalité souvent des parcours d'équipe. Ceci implique, comme ils le soulignent, qu'afin d'en comprendre la nature, le parcours d'un comédien doit être considéré en lien avec le ou les collectifs auxquels celui-ci appartient.

Enfin, dans leur article, Gaëlle Déchamp et Isabelle Horvath interrogent le rôle de la pépinière thématique comme élément activateur de l'entrepreneuriat créatif. Leur recherche permet ainsi d'éclairer les rôles des espaces physiques de travail dans les dynamiques entrepreneuriales dont la pépinière est un exemple au côté des espaces de co-working, tiers-lieux ou autres FabLabs. Créée à l'initiative des pouvoirs publics la pépinière, comme le rappellent les auteurs, a pour but de soutenir l'entrepreneuriat créatif dans un contexte de redynamisation territoriale en regroupant dans un espace circonscrit de jeunes entrepreneurs travaillant dans le secteur des industries créatives. Leur recherche vient compléter les travaux d'Ellen Loots et Arjen van Witteloostuijn, et ceux de Sophie Bennett, Rachel Rahman, Nerys Fuller-Love et Steven McGuire qui traitent, même si ce n'est pas de façon centrale, de l'influence ou du soutien que les décideurs publics peuvent apporter aux dynamiques entrepreneuriales dans les activités créatives et culturelles.

L'ensemble de ces contributions participent d'une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel et créatif et ouvrent des perspectives de recherche privilégiant des travaux ancrés et contextualisés favorisant un dialogue interdisciplinaire, notamment entre l'entrepreneuriat, l'économie, la géographie, mais aussi les sciences politiques.

L'article d'Ellen Loots et d'Arjen van Witteloostuijn sur les freins à la croissance dans les entreprises créatives et culturelle propose un modèle d'interprétation des moteurs de la croissance des entreprises culturelles et créatives. Alors que les industries culturelles et créatives (ICC) sont considérées par les décideurs politiques comme un moteur important de la croissance économique, la croissance de ces entreprises demeure encore une énigme. Le manque de croissance de ces entreprises est-il dû à la nature même du travail créatif ? Dans quelle mesure la nature des travailleurs créatifs intervient-elle dans les processus de croissance de leurs entreprises ? Pour aborder cette problématique, les auteurs fondent leurs recherches sur une revue de la littérature – dans la veine des travaux de Penrose (1959) – et de publications sur les entrepreneurs créatifs et culturels néerlandais (notamment, Hesmondhalgh, 2007 ; Hesmondhalgh & Baker, 2010). À partir de l'étude des pratiques d'entrepreneurs néerlandais, ils mettent en évidence des spécificités de ces acteurs créatifs et de leurs univers d'activité. Les auteurs insistent sur le fait que les entrepreneurs culturels et créatifs font preuve de motivations et de pratiques entrepreneuriales qui se distinguent dans une certaine mesure de celles des entrepreneurs non-culturels et non-créatifs (comme l'intérêt limité pour la croissance, la motivation pour la production et pour le développement de leur réputation). Ces pratiques sont interprétées en combinant deux niveaux d'analyse ; l'analyse de l'individu, en tenant compte de ses capitaux humain, financier, social et symbolique et de ses motivations, plus souvent intrinsèques, et l'analyse des opportunités que son environnement lui offre pour réaliser son projet entrepreneurial. En conjuguant l'analyse des caractéristiques des individus et l'analyse des caractéristiques méso-environnementales, les auteurs mettent en évidence la production d'écosystème avec des processus de sélection distinctifs. L'articulation de ces deux niveaux d'analyse ouvre de nouvelles voies pour expliquer le type de croissance de ces entreprises créatives et culturelles, en termes financiers, d'emploi et de réputation. Les propositions dégagées de cette recherche constituent une première étape vers le développement d'une théorie de la croissance des entreprises créatives

et culturelle. Les auteurs nous invitent à tester ces propositions sur des entreprises implantées dans d'autres pays et territoires.

L'article de Sophie Bennett, Rachel Rahman, Nerys Fuller-Love and Steven Mc Guire illustre ces dynamiques en se concentrant sur les entrepreneurs créatifs opérant en milieu rural. En effet, leur recherche explore les tensions motivationnelles et le processus créatif d'entrepreneurs créatifs du Pays de Galles. Dans cet article, le cadre de la motivation intrinsèque et extrinsèque (Amabile 1996 ; Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) ainsi que la théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2002) sont utilisés afin d'identifier les motivations paradoxales des entrepreneurs artistiques opérant dans les zones rurales. À l'aide de données empiriques quantitatives et qualitatives, ils démontrent que ces entrepreneurs mettent en place différentes stratégies de développement pour équilibrer leurs objectifs à la fois artistiques et commerciaux. Quatre facteurs motivationnels principaux sont identifiés pour les entrepreneurs artistiques : le résultat, la reconnaissance, l'épanouissement personnel et le mode de vie. Pour les harmoniser, trois stratégies d'équilibrage sont mises en évidence, elles produisent : une satisfaction élevée et un faible revenu, une satisfaction moyenne et un revenu plus élevé ou bien une faible satisfaction et un revenu moyen. Ces stratégies sont utilisées par les entrepreneurs artistiques afin d'obtenir de la production de l'art visuel à la fois une satisfaction personnelle et une compensation financière. Sur la base de ces constats, il apparaît important de s'interroger sur les stratégies rurales actuellement déployées : comment et sur quoi investir afin d'équilibrer la tension motivationnelle et contribuer à la dynamique des économies rurales ? En effet, ces stratégies – qui résultent en différents degrés de satisfaction en termes de motivation et de revenu – ont forcément des implications pour le développement rural. Les auteurs nous invitent à poursuivre cette recherche pour engager des études comparatives avec d'autres régions rurales au Royaume-Uni et en Europe afin d'identifier si les stratégies d'équilibrage sont identiques ou bien si elles varient. Cette recherche ouvre également des perspectives quant à la question de la contribution potentielle de ces entrepreneurs artistiques aux économies rurales. Il est intéressant de noter aussi que les résultats obtenus suggèrent que les stratégies d'équilibrage peuvent varier avec le cycle de vie, ajoutant une dimension temporelle, pas forcément présente dans les propositions de Loots et van Witteloostuijn.

La dimension temporelle est, au contraire, au cœur de l'article de Julie Pirard, Frédéric Dufays et Virginie Xhaufclair qui analyse les parcours de quatre comédiens en Belgique francophone en mobilisant la théorie des réseaux sociaux et notamment le concept de « cristallisation » de Larson et Starr (1993). Au-delà d'une vision purement instrumentale des réseaux (comme pourvoyeurs de ressources), le modèle de Larson et Starr (1993) explique la formation puis l'utilisation d'un réseau en contexte entrepreneurial en trois étapes (identification des relations, transformation en un réseau d'affaires, superposition des échanges). Privilégiant la méthode biographique, les auteurs s'appuient sur les moments clés du parcours théâtral des comédiens interrogés pour identifier leurs modes de production, de financement et de diffusion ainsi que les étapes de cristallisation vécues par chacun. Trois modulations de cristallisation ou processus de formation et d'utilisation de leurs réseaux socio-professionnels par les artistes sont identifiées : cristallisations et dé cristallisations successives, cristallisation d'un collectif ou d'une équipe, et cristallisation du réseau de partenaires, modulations utilisées tantôt successivement, tantôt en combinaison. L'enchaînement de ces modulations de cristallisation est facilité par le fait que chaque cristallisation débouche sur de nouvelles opportunités pour les comédiens à travers la création de nouveaux liens ou l'acquisition de nouvelles compétences, soulignant l'importante dimension collective de leurs parcours. Leurs résultats montrent également que ces modulations de cristallisation prennent forme autour d'une diversité d'éléments cristallisateurs, dépassant une vision exclusivement centrée sur un projet ou une personne. Ainsi, si dans certains cas l'élément

crystallisateur est une personne ou un projet, tels que Condor et Chabaud (2012) et Bréchet et Schieb-Bienfait (2011) l'ont souligné dans leurs travaux respectifs, il se révèle être également ici une idée artistique, un thème, un mode de gouvernance ou encore une expérience professionnelle acquise. Leurs résultats contribuent ainsi à la littérature en entrepreneuriat en enrichissant le modèle réticulaire de formation d'organisation de Larson et Starr (1993) et en lui donnant un caractère plus systémique et moins linéaire. Ils participent enfin d'une meilleure compréhension des processus de gestion de l'incertitude inhérente aux carrières de comédien, et offrent une explication à la diversité des parcours d'insertion professionnelle des artistes. Pour conclure les auteurs nous invitent à dépasser la question du *comment* pour analyser les conséquences des trois modalités de cristallisation de réseau identifiées, notamment en termes de perception de l'incertitude par les comédiens.

L'article de Gaëlle Déchamp et Isabelle Horvath a pour objet d'étude une pépinière thématique d'entreprises orientées vers la créativité à Saint-Etienne (France) – Le Mixeur –. Mobilisant les travaux issus de deux cadres théoriques : la pépinière comme forme spécifique d'accompagnement entrepreneurial d'une part, et la théorie des proximités d'autre part, les auteurs étudient la relation entre une structure en tant qu'espace organisé de regroupement et d'accompagnement de jeunes entrepreneurs, et les pépins en tant qu'acteurs de ce dispositif. Et analysent les formes de proximités activées par ces acteurs localisés et leurs effets sur la dynamisation de l'entrepreneuriat créatif. S'appuyant sur 21 entretiens avec des pépins créatifs et l'observation directe de la vie de la pépinière créative à laquelle ils appartiennent, les auteurs identifient les « ingrédients » de l'efficacité de cette forme d'accompagnement entrepreneurial dans le domaine créatif. Sont ainsi mis en exergue l'importance des caractéristiques de la pépinière, qu'il s'agisse des modes et critères de sélection qui regroupent des pépins partageant des valeurs communes, de l'inscription dans un quartier créatif qui favorise les sollicitations externes et ouvre des opportunités de développement, ou encore de l'existence d'une identité de marque qui procure un label et une image professionnelle aux pépins qui s'y inscrivent. Les autres ingrédients sont l'architecture du lieu permettant une proximité physique et relationnelle entre les pépins, la liberté des pépins à constituer des équipes modulables en fonction des projets et enfin l'apprentissage mutuel par le dialogue inter-compétences. *In fine*, le travail de Gaëlle Déchamp et Isabelle Horvath interroge le rôle des créateurs de ces dispositifs que sont les pépinières et fait émerger un modèle d'accompagnement différent du modèle classique formateur-prescripteur/entrepreneur. La pépinière a ici un rôle de facilitateur (via la logistique et l'animation du lieu), le rôle d'accompagnateur au sens du formateur étant partagé entre les pépins puisque les apprentissages sont co-construits par les pairs. Les apprentissages reposent sur la comparabilité et la complémentarité de connaissances et d'initiatives des pépins, sans conflit d'intérêt mais plutôt dans un esprit collaboratif. Et les équipes projets qui se construisent et se déconstruisent sont à chaque fois des sources potentielles de création de connaissance. Cette nouvelle approche managériale, caractérisée par l'articulation autonomie-collectif et la mise en œuvre d'un co-apprentissage, est qualifiée par les auteurs de « management intrapreneurial » (c'est-à-dire à la fois interne et équipreneurial). Qu'en est-il sur d'autres pépinières créatives ?

Espérons que ce numéro sur l'entrepreneuriat dans les activités culturelles et créatives soit le prémisses d'une dynamique de recherche francophone sur le « modèle » du réseau « Creative Regions in Europe » porté par Caroline Chapain et deux autres collègues britanniques, dynamique qui s'est laissée entrevoir lors du 3<sup>e</sup> forum Entreprendre dans la culture à Paris et dont nous ne pouvons que nous réjouir.

Pour terminer, nous tenons à remercier les auteurs, contributeurs et évaluateurs pour leur soutien et leur engagement dans la réalisation de ce numéro spécial.

## Références

- ALPERS S. (1988), *Rembrandt's Enterprise*, Chicago University Press
- AMABILE, T. (1996), *Creativity in Context*. Boulder: Perseus Books Group.
- AMABILE, T., HILL, K., HENNESSEY, B. & TIGHE, E. (1994), The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 66(5), p. 950-967.
- AUDRETSCH DAVID B. (2007), *The Entrepreneurial Society*, Oxford, University Press.
- BECKER H. (1988), *Les mondes de l'art* (première édition américaine 1982), Paris, Flammarion 380 p.
- BENGHOZI P. J., SAGOT-DUVAUROUX D. (1994), « Les économies de la culture », *Réseaux*, n° 68, p. 107-130.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, éd. Gallimard.
- BOURDIEU P. (1979), *La distinction. Critique Sociale du jugement du goût*, Paris, Minuit, 670 p
- BOURDIEU P. (2001), « Bref impromptu sur Beethoven, artiste entrepreneur », *Sociétés & Représentations*, vol. 1, n° 11, p. 13-18.
- BRAUDEL F. (1989), *Le Modèle italien*, Paris, Arthaud.
- BRÉCHET J.-P., SCHIEB-BIENFAIT N. (2011), « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project-Based View », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n° 2, p. 29-44.
- BRÉCHET J.-P., SCHIEB-BIENFAIT N., DESREUMAUX A. (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, p. 37-54.
- BUSSON A., EVRARD Y. (2013), *Les industries culturelles et créatives. Economie et Stratégie*, Vuibert.
- CAPDEVILA I. (2015), "Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation", *Innovations*, (3), p. 87-105.
- CAVES R. (2000), *Creative industries: contacts between art and commerce*, Cambridge, MA / Harvard University Press.
- CHAPAIN C., COMUNIAN R. (2010), « Enabling and Inhibiting the Creative Economy: The Role of the Local and regional Dimensions in England », *Regional Studies*, vol. 44 (6): p. 717-734.
- CHAPAIN C., HARGREAVES I. (2016), "Citizenship in the creative economy", in I. Hargreaves I. et Hartley J. (eds) *The Creative Citizen Unbound: How Social Media and DIY Culture Contribute to Democracy, Communities and the Creative Economy*. Bristol: Policy Press.
- CHASTEL A. (1966), "Michel-Ange en France", repris in *Fables, formes, figures*, tome 2, Flammarion, 1978, Paris.
- CHANEY D. (1994), *The Cultural turn*, Routledge.
- CHESNEL S., MOHLO J., MORTEAU H., RAIMBEAU F. sous la direction de D. Sagot-Duvauroux (2013), *Les clusters ou districts industriels culturels et médiatiques : revue du savoir économique et questionnement*, Ministère de la Culture et de la Communication, Gouvernement Français.
- CHIAPELLO E. (1998), *Artistes versus Managers*, Editions Métailié.
- CNCRES – Observatoire national de l'ESS (2014), Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire, *Hors série Juris Associations*.
- CONDOR R., CHABAUD D. (2012), « La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, n° 2, p. 31-52.

- DE HEUSCH S., DUJHARDIN A., RAJABALY H. (2011), « L'artiste entrepreneur ? Un travailleur au projet », in *L'artiste un entrepreneur* – Collectif sous la direction du Bureau d'étude SmartBe (coord.) (2011), Les Impressions nouvelles.
- DECI, E. L., RYAN, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (2002), *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester NY: The University of Rochester Press.
- DENIS J-P (2014), *Introduction au hip hop management*, Edition EMS, collection Management & Société.
- DEPARTMENT FOR CULTURE MEDIA AND SPORT [DCMS] (2006) *Developing Entrepreneurship for the Creative Industries. The Role of Higher and Further Education*. London: DCMS.
- DEPS, « Chiffres clés 2015. Statistiques de la culture et de la communication », Rapport pour le Ministère de la Culture et de la Communication,
- DEROIN V. (2011), *Conceptualisation, statistique du champ de la culture*, Ministère de la Culture et de la Communication, DEPS.
- DESREUMAUX A., BRÉCHET J.-P. (2009), Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet, in BAUDRY B. et DUBRION B., *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, p. 61, 89.
- DIMAGGIO P. (1982), "Cultural entrepreneurship in Nineteenth-century Boston: the creation of an organizational base for high culture in America", *Media, Culture and Society*, vol. 4, p. 33-50.
- DUPUY J.-P., LIVET P., REYNAUD B., (1999) (sous la direction), *Limites de la rationalité et construction des collectifs*, Colloque de Cerisy, La Découverte, Paris.
- ELIAS N. (1991), *Mozart, Sociologie d'un génie*, Le Seuil, Paris.
- ELLMIEIER A. (2003), "Cultural entrepreneurialism: on the changing relationship between the arts, culture and employment", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, n° 1, p. 3-16.
- EMIN S., GUIBERT G. (2009), « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif dans le secteur culturel : diversité entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations. Revue d'économie et de management de l'innovation*, vol. 2, n° 30, p. 77-97
- EMIN S., GUIBERT G (2017), « Complexité et auto-organisation en entrepreneuriat collectif : analyse d'une scène musicale locale », *Revue Internationale PME*, vol. 30, n° 2, 2017, p. 87-113.
- EMIN S., SCHIEB-BIENFAIT N. (coord.) (2018), *Scènes locales, clusters culturels et quartiers créatifs*, Editions PUR (à paraître)
- ERNST & YOUNG (2015), *Cultural times. The first global map of cultural and creative industries*, décembre.
- EUROPEAN COMMISSION (2011 / 2014), The European Cluster Observatory. *Priority Sector Report : Creative and Cultural Industries*, Luxembourg : Publications Office of The European Union.
- EVANS G. (2009), "From cultural quarters to creative cluster – creative spaces in the new city economy"; in Legnér M., Ponzini D., (eds) *Cultural Quarters and Urban Transformation: International Perspectives*. Klintehamn: Gotlandica förlag.
- FABBRI J., CHARUE DUBOC F. (2013), "Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur les apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de la Ruche", *Management International*, 17, 3, p. 86-99.
- FRITH S. (1991), « Knowing one's place : the culture of cultural industries », *Cultural Studies*, 1, p. 134-155.

- GARTNER W., (1985), « A conceptual Framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, 10 (4), p. 696-706.
- GARTNER W.B. (1993), "Words lead to deeds : toward an organizational emergence vocabulary", *Journal of Business Venturing*, 8(3), p. 231-239.
- GARTNER W., (1995), « Aspects of organizational Emergence », in I. BULL, H. THOMAS, G. WILLARD (ed.), *Entrepreneurship : perspectives on theory building*, New York, Pergamon
- GLÉVAREC H., MACÉ E., MAIGRET E. (2008), *Cultural Studies : Anthologie*, Armand Colin, Coll. Médiacultures.
- GERMAIN O., JACQUEMIN A. (2017), "Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16/1, p. 7-18.
- GREFFE X. (2012), *L'artiste-entreprise*, Dalloz.
- GUIBERT G., QUÉMENER N. (2015), "Cultural studies et économie politique de la communication », *Réseaux*, sept-oct., p. 87-114.
- HAGOORT, G and KOOYMAN, R (2009), *Creative Industries: Colourful Fabric in Multiple Dimensions*, Chicago: University of Chicago Press
- HALL P. (2000), « Creative cities and economic development », *Urban Studies*, vol. 37, n° 4, p. 639-649.
- HATCHUEL A. (2005), "Pour une épistémologie de l'action : l'expérience des sciences de gestion », in Teulier R. et Lorino P. (sous la direction), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective : l'entreprise face au défi de la connaissance*, colloque de Cerisy, Editions La Découverte.
- HAUSMANN A., HEINZE A. (2016), "Entrepreneurship in the cultural and creative industries : insights from an emergent field", *A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, vol. 5 : 2, p. 7-22.
- HEARN S. (en association avec O. Saby), (2014), « Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », Rapport à la ministre de la culture et au ministre de l'économie, juin.
- HEIN F. (2012), *Do it yourself ! Autodétermination et culture punk*, Le Passager clandestin, 176 p.
- HEINICH N. (2017), *Des valeurs, une approche sociologique*, NRF éditions Gallimard.
- HENRY C. (2007) (editeb by), *Entrepreneurship in the creative Industries, an international Perspective*, Edward Elgar.
- HENRY C. (2007), "Introduction" and "Conclusion" in Henry C. (ed) *Entrepreneurship in the Creative Industries. An International Perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- HENRY C. and DE BRUYN A. (2011), *Entrepreneurship and creative economy. Process, practice and policy*, Cheltenham: Edward Elgar.
- HENRY C., HILL F., LEICHT C. (2005), "Entrepreneurship education and Training : can Entrepreneurship be taught ?", *Education and Training*, 47 (2-3), p. 98-111 and 158-169.
- HESMONDHALGH, D. (2007), *The Cultural Industries* (2<sup>nd</sup> edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- HESMONDHALGH, D., & BAKER, S. (2010), « 'A very complicated version of freedom': Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries », *Poetics*, 38(1), 4-20.
- HJORTH D. (2017), « Critique nouvelle – an essay on affirmative-performative entrepreneurship research », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n° 1, p. 47-54.
- HJORTH D., STEYAERT C. (2007), *Entrepreneurship as social change : a third new movements in Entrepreneurship book*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing, Incorporated. (Movements in Entrepreneurship series, n° 3).
- HKU, (2010) *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, Utrecht.

- HOWKINS J. (2001), *The creative Economy, How People make Money from ideas* ; Penguin.
- JOAS H. (2008), *La créativité de l'agir*, Editions du Cerf, Paris.
- KANCEL S., ITTY J., WEILL M., DURIEUX B. (2013), « L'apport de la culture à l'économie de la France », Rapport Inspection générale des finances, Inspection générale des affaires culturelles.
- LARSON A., STARR J. A. (1993), « A network model of organization formation », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 17, n° 2, p. 5-15.
- LEVI-TADJINE T. (2009), « Réalités et mythes de l'entrepreneuriat immigré en France », *Migrations Société*, vol. 6, n° 126, p. 19-34.
- LEWIS J. (1990), *Art, Culture and Enterprise : The Politics of Art and The Cultural Industries*, London : Routledge.
- LINDGREN M., PACKENDORFF 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, p. 86-102.
- LOAKER B. (2013), « Becoming culturpreneur: how the neoliberal 'regime of truth' affects and redefines artistic subject positions », *Culture and Organization*, vol. 19, n° 2, p. 124-145.
- MARCHESNAY (2008), « le cas entrepreneurial : retour à la maïeutique », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 185, p. 175-189.
- MARCHESNAY M. (2012), « Une approche pragmatique de l'entrepreneur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVIII, n° 46, Hiver, p. 95-105.
- MARKUSEN A. (2013), "How cities can nurture cultural entrepreneurs ?", Policy brief for the Ewing Marion Kaufmann Foundation, presented at the Mayors Conference on Entrepreneurship, Kansas City, Mo., November 20, 2013. University of Minnesota: Ewing Marion Kauffman Foundation.
- MC NICHOLAS B. (2004), "Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field », *International Journal of Arts Management*, vol. 7, n° 1, p. 57-69.
- MENGER, P.M., (1983), *Le paradoxe du musicien*, Flammarion, Paris.
- MENGER, P.M., (1993), "L'hégémonie parisienne. Economie et politique de la gravitation artistique. Le cas des arts du spectacle", *Revue française de Sociologie*, vol. XXXII, p. 61-74.
- MENGER, P.M., (1995), "Etre artiste par intermittence. La flexibilité du travail et le risque professionnel dans les arts du spectacle", in *Travail et Emploi*, n° 60, p. 4-22.
- MENGER, P.M., (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Edition du Seuil, Paris.
- MENGER P.M. (2009), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Gallimard / Seuil, Paris, 670 p.
- MENGER P.M., (2011), *Les intermittents du spectacle. Sociologie du travail flexible, 2<sup>e</sup> édition augmentée*, Editions de l'EHESS, Paris, 402 p.
- MOULIN R. (1983), « De l'artisan au professionnel : l'artiste », *Sociologie du travail* ; n° 4, p. 388-417.
- MOURA M. (2011), « Introduction », *L'artiste un entrepreneur ?*, in Bureau d'étude SmartBe (coord.), Les impressions nouvelles, p. 11-12.
- MYERSCOUGH J. (1988), *The Economic Importance of Arts in Britain*, London, Policies Studies Institute.
- NESTA (2009) *Creative Enterprise Toolkit* available at: <http://www.nesta.org.uk/enterprise-toolkit/>
- NYAHOHO E. (2001), *Le marché culturel à l'heure de la mondialisation*, Presses de l'Université du Québec.
- PARADEISE C. (1998), *Les comédiens, profession et marchés du travail*, Paris, Presses Universitaires de France.

- PENROSE, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York: Sharpe.
- PREECE S.B. (2011), « Performing Arts Entrepreneurship: Toward a Research Agenda », *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 41, n° 2, p. 103-120.
- PREECE, S.B. (2013), « Social bricolage in arts of entrepreneurship : Building a jazz society from scratch, *Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 3: 1, p. 23-34.
- RAE, D (2004), "Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries", *Education and Training*, Vol 46, No 8-9,
- RICHOMME – HUET K., VIAL V. (2017), « Le mouvement des Mampreneurs en France : phénomène féministe libéral ou radical ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 17, n° 2, p. 123-149.
- SCOTT A. (2006a), "Entrepreneurship, Innovation and industrial Development: geography and the Creative field revisited", *Small Business Economics*, vol. 26, p. 1-24
- SCOTT A. (2006b), « Creative Cities: conceptual issues and policy questions », *Journal in Urban affairs*, vol. 28, n° 1, p. 1-17.
- SCOTT M. (2012), "Cultural entrepreneurs, cultural entrepreneurship: Music producers mobilising and converting Bourdieu's alternative capitals", *Poetics*, vol. 40, p. 237-255.
- STEYAERT C. (2007), "Entrepreneurship as a conceptual attractor : a review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, n° 6 (November), p. 453-477.
- STEYAERT C. (2017), « Positionning entrepreneurship studies between critique and affirmation, Interview with Chris Steyaert menée par O. Germain et A. Jacquemin », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n° 1, p. 55-64.
- STRAW W. (2014), « Scènes : ouvertes et restreintes », *Cahiers de Recherche Sociologique*, p. 17-32, in : numéro dirigé par G. Guibert et G. Bellavance : « La notion de 'scène', entre sociologie de la culture et sociologie urbaine. Genèse, actualités et perspectives », n° 57, Automne.
- SWEDBERG R. (2006), "The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna", *Journal of cultural economy*, 30, p. 243-261
- TEISSIER-DARGENT C. (2014), « Les paradoxes de l'entrepreneuriat de nécessité : Strapontin ou tremplin ? », *Entreprendre et Innover*, n° 1, p. 24-38.
- THROSBY D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press.
- THROSBY D. (2008), « The concentric circles model of the cultural industries », *Cultural Trends*, vol. 17, n° 3, p. 147-164.
- UNESCO-PNUD (2013), Rapport sur l'économie créative, élargir les voies du développement local, édition spéciale, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>
- PNUD / Rapport des nations unies sur l'économie créative (2008 et 2010).
- WILSON N.C., STOKES D. (2005), « Managing creativity and Innovation : the challenge for cultural entrepreneurs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), p. 366-378.

## Annexe – Liste des principales études et rapports officiels

- DCMS and Creative Industries Task Force (1998), *Creative Industries 1998 : Mapping documents*, London: UK Department for Culture, Media and Sport.
- EUROPEAN COMMISSION (1998), "Culture, the cultural industries and employment", in commission staff working paper document sec (98) 837 Brussels: European Commission.
- EUROPEAN PARLIAMENT (1999) *Cultural industries and employment in the countries of the European Union. Summary. Education and Culture Series EDUC 104A.*
- DEPARTMENT FOR CULTURE MEDIA AND SPORT [DCMS] (2006) *Developing Entrepreneurship for the Creative Industries. The Role of Higher and Further Education.* London: DCMS.
- PNUD / Rapport des nations unies sur l'économie créative (2008 et 2010).
- COMMISSION EUROPÉENNE (2010), *Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*, livre vert.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2010), "The entrepreneurial dimension of the Cultural and Creative industries", Rapport HKU, Utrecht.
- ECCE, rapports de 2010 à 2017, accessibles sur : <http://www.e-c-c-e.de/en/publications/publication/>
- EUROPEAN COMMISSION (2011 / 2014), *The European Cluster Observatory. Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*, Luxembourg : Publications Office of The European Union.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2012), « La promotion des secteurs de la culture et de la création pour favoriser la croissance et l'emploi dans l'Union Européenne », Note.
- DEPS, (2012), *Repères économiques des secteurs culturels marchands en 2010*, Note, Ministère de la Culture et de la Communication.
- SAGOT-DUVAUROUX D. (2012), *Analyse économique des filières culturelles*, Synthèse, Rapport, Conseil Régional des Pays de la Loire
- SALMON K. (2012), *Culture et économie : enjeux et opportunité pour les entrepreneurs culturels et créatifs en Belgique*, Etude, Bruxelles.
- COMMISSION EUROPÉENNE « Europe Creative 2014-2020 », programme visant à soutenir des mesures pour améliorer les compétences entrepreneuriales des professionnels du secteur de la culture.
- EUROPEAN PARLIAMENT (2013) *European cultural and creative sectors as sources of economic growth and jobs.* European Parliament resolution of 12 September 2013 on promoting the European cultural and creative sectors as sources of economic growth and jobs (2012/2302(INI)).
- UNESCO-PNUD (2013), *Rapport sur l'économie créative, élargir les voies du développement local*, édition spéciale, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>
- ITTY J., KANCEL S, DURIEUX B., WEILL M., (2013), « L'apport de la culture à l'économie de la France », Rapport Inspection générale des finances, Inspection générale des affaires culturelles.
- ERNST & YOUNG (2013) « Panorama des industries culturelles et créatives ».
- GILLE J-P. (2013), « Les conditions d'emploi dans les métiers artistiques », Rapport Assemblée nationale.
- DGMIC (2013), « *Entreprendre dans les industries culturelles. Le guide des dispositifs nationaux de soutien à la création et au développement des entreprises* », Ministère de la Culture et de la Communication.
- GUILLOT J-P. (2014) « Pour une politique de l'emploi dans le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel », Propositions au Ministre de la Culture et de la Communication.

- HEARN S. (en association avec O. Saby) (2014), « Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », Rapport ministre de la Culture et de la Communication et ministre de l'Economie du Redressement Productif et du Numérique.
- BRODATY T. (2014), « Étude sur l'estimation rétrospective de l'impact économique d'un ensemble d'évènements culturels uniques ou d'équipements culturels récent », Ministère de la Culture et de la Communication : février 2014.
- DEPS, « Chiffres clés 2015. Statistiques de la culture et de la communication », Rapport Ministère de la Culture et de la Communication.
- ERNST & YOUNG (2015) « Cultural times. The first global map of cultural and creative industries ».

## Special Issue

# Cultural and creative entrepreneurship: key issues of a still emergent research field

C. CHAPAIN

S. EMIN

N. SCHIEB-BIENFAIT

### Why a special issue on cultural and creative entrepreneurship?

In the last 20 years, policy makers and other socio-economic actors at the regional, national and european levels have given a renewed attention to culture in terms of its contribution to the economy, as evidenced in numerous studies<sup>1</sup>, both in terms of its direct contribution to economic growth (employment, added value) and in terms of the spillovers that artistic creativity can generate for its indirect contribution to innovation in the economy as a whole (Fleming, 2015; Chapain and Hargreaves, 2016; Hartley *et al.* 2013). This renewed interest has been translated by the emergence, on the one hand, of the concept of the cultural and creative industries encompassing the direct economic contribution of cultural and artistic production, and, on the other hand, of the concept of the cultural and creative economy capturing the indirect contribution of creativity to the economy. It is important to note that these concepts have not been exempt of definitional debate and tend to be defined slightly differently from one country to another (UNESCO/PNUD, 2013). Nevertheless, in general, the cultural and creative economy means all activities based on intellectual property rights and aimed at market exploitation of artistic, aesthetic or semiotic creation. In this context, definitions of the cultural and creative sector are redrawn around its capacity to situate itself as a fully-fledged economic sector and its positive impact on the economy and employment.

The development of the idea of “cultural and creative entrepreneurship” over the last fifteen years is part of this renewed interest about the role that culture and creativity play within the economy (Rae, 2004; DCMS, 2006; Henry, 2007; NESTA, 2009; Hagoort and Koymann, 2009; HKU, 2010; Henry and De Bruyn, 2011; Markusen, 2013). Indeed, the United Nations support the emergence of a new paradigm in which entrepreneurship, creativity and innovation are the principle driving forces of the world economy (Report on the creative economy, UNESCO/PNUD, 2013). The interest being given to creative activity as the seed of the new entrepreneurial dynamism has spread, on the one hand to understand better the effects of creativity on entrepreneurship and innovation, and, on the other hand to support the social, cultural and geographic conditions for its development (interactions, networking, spillover etc.) (Scott, 2006 a & b; Chapain and Comunian, 2010). However, as for the cultural and creative industries and the creative economy, developing clear boundaries and understanding of cultural and creative entrepreneurship is difficult and not without problems.

1. See, for example, the report on “the contribution of culture to the economy of France” (2013) and studies by the KEA and the European Center for Creative Economy – ECCE–.

The cultural and creative industries tend to cover a wide variety of activities, products, services, production processes as well as workers and firms with diverse economic status. This diversity hides different entrepreneurial practices, motivations and dynamics which need to be taken into account. In addition, creativity as a process is not the prerogative of artistic sectors but characterises many other economic sectors. From an academic viewpoint, the publication in 2000 of Richard Caves's work on creative industries was a significant milestone as it offers an attempt at characterising the specificities of these industries and the way they operate. Since then, questions around creative industries and cultural entrepreneurship have been a focus of study, with a more theoretical perspective, in human and social sciences (Swedberg, 2006). The works of Henry (2008) and Henry and De Bruyn (2011), for example, offer some seminal theoretical contributions to questions linked to the nature of creative entrepreneurship, the challenges for creators in reconciling artistic and commercial ends, the creative and innovative processes and the ways to access market as well as the types of policies which could be put in place to support and encourage cultural and creative entrepreneurship<sup>2</sup>.

These publications and research combine different levels of analysis (micro, meso and macro) and various disciplinary perspectives (economic, sociology, politics, urban planning, economic geography...). They deal with entrepreneurship issues, however, these issues are rarely approached using entrepreneurship theories per se. This special issue aims to fill part of this gap by situating the academic debate about cultural and creative entrepreneurship using entrepreneurship as our main field of enquiry both in terms of theories and methodologies. Recognising the complexity of our object of study, our special issue is multidisciplinary as represented by the academic specialisms of the editorial team combining disciplines from business studies and economic geography applied to cultural and creative industries. The presence of Caroline Chapain as a guest editor also helped to open the special issue to anglophone research in order to enrich the debate and tap into European research on the topic.

### Three main areas of contributions for a new understanding of cultural and creative entrepreneurship

This special issue addresses three main areas of enquiries within the topic of cultural and creative entrepreneurship in order to foster our understanding of this phenomenon.

First, given the debate around the definition and boundaries of the cultural and creative industries, notably in terms of the various sectors that these industries encompass, questions arise with regards to the generalisation of entrepreneurial processes and dynamics across all these sectors. As such, research in the domain should focus on individualised entrepreneurship motivations and processes within tightly defined sectors and contexts. This approach follows an approach of both singularisation and expanded rationality as introduced by Marchesnay (2008).

Second, when examining cultural and creative entrepreneurship, it seems important to avoid a direct transfer of mainstream business management theories of the firm but, on the contrary, to start from entrepreneurial practices in the field and to acknowledge the existence of various *subcultures*<sup>3</sup> in entrepreneurship, as understood within cultural studies. This

2. In the United Kingdom, certain authors and institutions started to become interested in how to promote entrepreneurial competences in the cultural and creative sector through university courses or outside curricula from the middle of the 2000s (Rae, 2004; DCMS, 2006; NESTA, 2009).

3. Within cultural studies, the term of *subculture* designates the set of values, representations and behaviours characterising a group of people who tend to differentiate themselves from the dominant standards present in the society as a whole (Hebdige, 1979).

acknowledgment and the analysis of these various subcultures offer a finer level of analysis and new avenues to understanding this particular object of study. Indeed, in order to better understand the entrepreneurship dynamics initiated by specific individuals or groups of individuals, it is important to take into account the socio-economic, cultural and spatial characteristics within which they take place. This approach should help more easily to uncover the specificities of cultural and creative entrepreneurship projects and processes vis-a-vis mainstream entrepreneurship values and processes.

Third, when examining cultural and creative entrepreneurship, it is important to situate this analysis within its context and the way artistic/cultural/creative work has been conceived over time as discussed by Greffe (2012). Indeed, historically, the focus has initially been on the artists as « a creative genius » with its distinctive characteristics. This focus has then shifted towards an analysis of artistic processes and their modifications with the introduction of new techniques and how these have resulted in changes in entrepreneurial practices and organisations – starting from the workshops to the development of arts markets and then, the increasing commodification of culture with the development of the cultural industries at the beginning of the 20<sup>th</sup> century and today the new discourse about the creative industries. These changes have been associated with an increasing differentiation of artistic/cultural/creative professions over time based on specific skills but also with an enlargement of actors along the artistic/cultural/creative value chain. These historical considerations highlight the difficulties of apprehending artistic and cultural activities in general. The artist or cultural/creative entrepreneur creates, produces and sells his/her products with the tools and practices of his/her time leading to individual entrepreneurial projects but also necessitating organisational capacities in terms of his/her resources and competences as well as these of others. As Greffe (2012, p. 33) describes: he/she is « a team coordinator with an economic responsibility », operating within a particular context.

## Apprehending the various forms of cultural and creative entrepreneurship by adopting a pragmatist approach

Entrepreneurial projects and practices can take various economic forms, from for-profit to non-for profit. However, this complexity is not always reflected in the policies put in place to support cultural/creative entrepreneurship. This is illustrated by the Hearn Report entitled « Developing entrepreneurship in the cultural sector in France » published in France in 2014. This report offers a limited understanding and definition of cultural entrepreneur based on its legal status i.e. the creator of a legal registered entity aiming to commercialise cultural products for economic purposes. This definition ignores the importance of non-for profit cultural activities despite their importance in France (Emin and Guibert, 2009), one third of all cultural organisations (CNCRES, 2014), as well as the importance of freelance and project works (Menger, 2002) within the cultural and creative sectors. In addition, this definition completely put aside the importance of the territorial resources that cultural and creative entrepreneurs mobilise within their creative production process as well as the local, national and international networks that they rely on within this process (Chapain and Comunian, 2010). Cultural and creative work is indeed embedded within networks of various scales relying on cultural, economic and social proximities and is localised within particular geographical nodes or clusters (Evans, 2009; Chesnel, Mohlo, Morteau, Raimbeau, 2013; Emin et Schieb-Bienfait, 2018).

The various economic forms covered by cultural and creative entrepreneurship need to be acknowledged and understood by policy makers as well as the fact that cultural and creative entrepreneurship does not necessarily have a direct link with economic growth. The academic

community has thus a role to play to continue unpacking the notion of cultural and creative entrepreneurship and its various declinations beyond a purely economic perspective, in a critical perspective of entrepreneurship (Jennings, Perren and Carter, 2005; Germain and Jacquemin, 2017; Hjorth and Steyaert, 2007; Hjorth, 2017; Steyaert, 2007, 2017).

Existing research associating the term of entrepreneurship to cultural and creative activities can be broadly categorised into three main areas, offering distinctive perspectives on the notion of cultural and creative entrepreneurship. The first category tends to examine cultural entrepreneurship by applying classical entrepreneurship theories to the development of cultural and creative activities, dismissing their particular features, on the one hand, or to the financing and development of high-cultural organisations leading to a form of « cultural capitalism », on the other hand, where these organisations put in place elitist practices and present themselves as legitimate representatives of culture in contrast to more popular cultural industries (Dimaggio, 1982). The second category of research recognises, within cultural and creative industries, the importance of project work, freelancing and the presence of precarity within artistic and cultural production obliging these artistic and cultural freelancers to put in place entrepreneurial practices to survive (Hausmann and Heinze, 2016). The third category draws attention to similar issues faced by both entrepreneurs in non-cultural sectors and cultural actors with regards to creativity, innovation and risk taking (Menger, 2009, Preece, 2011). Cultural entrepreneurship here is understood as the action of creating something new and appreciated in the area of culture, but not necessarily profitable economically (Swedberg, 2006, p. 260). Some research within this area explores the economic skills, resources and strategies that these artistic and cultural entrepreneurs have to mobilise to distribute their products and to develop their career and reputation (Grefe, 2012). Scott (2012) citing Ellmeier (2003, p. 11) summarises this by the concept of « entrepreneurs *sans* capital », a type of entrepreneurs who due to their lack of economic capital manage to live from their artistic activities using innovative practices. The research analysing these innovative practices unveils entrepreneurial cultural practices and organisations which distinguish themselves from traditional ones such as associationism<sup>4</sup> or cultural entrepreneurial movements with particular ethos such as the Punk Do It Yourself (Emin and Guibert, 2017). Finally, some key co-edited books published in the past 10 years, such as Henry (2008) and Henry and De Bruin (2011) mentioned above, regroup various perspectives exploring practices across different cultural and creative sectors and discuss how cultural and creative entrepreneurship can be supported through education and policies.

It is important to note that each of these approaches offers interesting insights on cultural and creative entrepreneurship. However, they are not mutually exclusive. Taken all together, they suggest that understanding this phenomenon requires to recognise a diversity of practices and issues and needs to combine an understanding of both individual and collective action. Nevertheless, recognising this diversity and complexity need to be apprehended by going beyond one single discipline or theoretical perspective. This is why, we would privilege a relational and process approach inspired by Steyaert (2007), an analysis focusing on entrepreneurial projects in the making and we would argue for a pragmatist approach (Marchesnay, 2012) starting from the observation of individual and social practices of cultural entrepreneurs on the ground. Pragmatism (Dewey) constitutes according to Joas (2004) an interesting avenue of enquiry of human creative practices. This seems particularly appropriate taking into account the degree of experimentation and flexibility in terms of both individual and collective entrepreneurship projects within the cultural and creative sectors. More widely, these constitute interesting sectors to study

4. Here defined as collective actions by free and equal citizens with references to a common good (as defined by J.-L. Laville, 2010).

the emergence of new individual and collective practices in terms of management and organisations (Bréchet, Schieb-Bienfait, Desreumaux, 2009).

While some could criticise the injunction to cultural entrepreneurship, we feel that the current interest given to cultural entrepreneurs offers some promising avenues of understanding of new emerging dynamics within young generations and new ways to transcend some of the binary relationships or dichotomies existing within the socio-economic world: material/idea, art/economics, artist/entrepreneur, creating/managing, individual/collective, amateur/professional... Examining cultural entrepreneurial projects in action, we would argue, will help us discover or rediscover the methods, competences and networks that these entrepreneurs construct, mobilise and coordinate to develop their projects as well as the new structures, organisations and collaboration they may invent in doing so. In recognising that cultural entrepreneurial dynamics need to be understood as a complex socio-economic and cultural phenomenon taking place within particular times and places, we open new avenues of debate and questioning.

## Contributions in this special issue

The texts presented in this special issue are based on empirical research examining different creative actors (artists and other creatives) in France (Saint Etienne) as well as within Europe (Belgium, Wales and the Netherlands) both within rural and urban environments. These contributions come from academic researchers from both business studies and cultural management. These papers add to our understanding of cultural and creative entrepreneurship along three main themes: how to characterise 1) cultural and creative entrepreneurship, 2) entrepreneurial processes and 3) specific management practices put in place by different types of cultural and creative entrepreneurs, while taking into account of their environment.

The article by Bennett, Rahman, Fuller-Love and McGuire contributes to the first theme and offers some new insights on the motivations and tensions faced by what Greffe (2012) calls « artist-entrepreneur » in managing both economic and cultural dimensions when producing his/her work. Their paper also touches upon the influence of rural milieu within this process. The contribution by Loots and van Witteloostuijn analyses the determinants of firm growth within the cultural and creative industries by looking more specifically at the influence of both motivational and environmental factors. These two texts highlight the complexity of cultural and creative entrepreneurial dynamics, dynamics that can be supported by policy makers as long as they have a good understanding of both individual characteristics and the environment within which these entrepreneurs operate. Adopting a longitudinal approach, the article by Pirard, Dufays and Xhaufair examines the pathways of « artist-entrepreneurs » and suggests the existence of three types of processes in the construction of their careers. Finally, the article by Dechamp and Horvath analyse the role that incubator can have in terms of activating entrepreneurial projects. In doing so, it sheds some light on the roles of structures directly supporting cultural and creative entrepreneurship as well as on the influence of spatial proximity in this process.

In their contribution, Loots and van Witteloostuijn undertake a literature review and an analysis of the empirical research done in the Netherlands to offer an analytical model of the factors that drive or inhibit the growth of the cultural and creative industries. They argue that cultural and creative entrepreneurs display motivations and practices distinctive from non-cultural/creative entrepreneurs to an extent. These practices need to be understood by combining two levels of analysis: 1) the level of the individual with his/her human, financial, social and symbolic capitals and his/her motivations (mostly intrinsic) with 2) the opportunities that his/her environment offer in terms of the realisation of his/her entrepreneurial project. The combination of these two levels

of analysis helps to explain the type of growth that their firm will experience financially as well as in terms of employment and reputation.

The contribution from Bennett, Rahman, Fuller-Love and McGuire illustrates these dynamics by looking at creative entrepreneurs operating within a rural environment. Indeed, their paper explores the motivational tensions and the creative entrepreneurship processes of entrepreneurs within the context of Wales. Using both quantitative and qualitative data, they demonstrate that these entrepreneurs put in place various strategies of development to balance both their artistic and commercial objectives. These strategies result in different degrees of satisfaction associated with distinctive levels of motivation and income. These results have implications for rural development. It is interesting to note that their findings suggest that creative entrepreneurial strategies may vary according to the life-cycle of these entrepreneurs, adding a time dimension, not taken into account within the model of Loots and van Witteloostuijn.

In contrast, this time dimension is at the heart of the contribution of Pirard, Dufays and Xhaufclair who analyse the career pathways of four Belgium francophone artists using social network theory, and in particular, the concept of crystallisation of Larson and Starr (1993). They identify three processes in the artists' creation and use of their social and professional networks: successive processes of crystallisation and decrystallisation, crystallisation of a team or a collective of individuals and crystallisation of a network of partners. These processes are used either alternatively or in combination. These distinctive crystallisation processes are due to a variety of factors and their remit go beyond the development of one project or one person. The findings from this paper help us understand the way artists manage uncertainty while developing their professional careers.

The article by Dechamp and Horvath study an incubator of enterprises oriented toward creativity in Saint Etienne (France) called « The Mixeur ». Using two main analytical approaches, on the one hand, the literature on incubators and, on the other hand, the literature on proximities, the authors analyse 21 in-depth interviews conducted with users of the Mixeur to describe how incubators can effectively support entrepreneurial projects. Their findings suggest that various elements more easily support the development of these entrepreneurial projects: the characteristics of the incubator (firm selection criteria, openness to the external environment...), an interior design that allows users' physical and relational proximity, the possibility for users to create flexible teams according to their project's requirements and the opportunity for them to co-learn from each other. Ultimately, this paper questions the role of the incubator creators in their management and suggests the necessity to put in place an « intrapreneurial management » that is a management approach allowing both users' autonomy and collective action as well as the possibility for them to co-learn.

The contributions of this special issue offer new perspectives on cultural and creative entrepreneurship adopting a more pragmatist and situated approach. We hope that this special issue is the premise for a new research dynamic within the francophone World as developed by the « Creative Regions in Europe » research network coordinated by Caroline Chapain and two other UK colleagues; research dynamic which we were happy to see emerge during our seminar organised within the 3<sup>rd</sup> Forum on « Entreprendre dans la culture » in Paris and which we hope to see perdure at future events.

## Références

- BRÉCHET J.-P., SCHIEB-BIENFAIT N., DESREUMAUX A. (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, p. 37-54.
- CAVES R. (2000), *Creative industries: contacts between art and commerce*, Cambridge, MA / Harvard University Press.
- CHAPAIN C., HARGREAVES I. (2016), "Citizenship in the creative economy", dans I. Hargreaves I., Hartley J. (eds) *The Creative Citizen Unbound: How Social Media and DIY Culture Contribute to Democracy, Communities and the Creative Economy*. Bristol: Policy Press.
- CHAPAIN C., COMUNIAN R. (2010), « Enabling and Inhibiting the Creative Economy: The Role of the Local and regional Dimensions in England », *Regional Studies*, vol. 44 (6): p. 717-734.
- CHESNEL S., MOHLO J., MORTEAU H., RAIMBEAU F. sous la direction de D. Sagot-Duvaurox (2013), *Les clusters ou districts industriels culturels et médiatiques : revue du savoir économique et questionnement*, Ministère de la Culture et de la Communication, Gouvernement Français.
- CNCRES – OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS (2014), Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire, *Hors série Juris Associations*.
- DEPARTMENT FOR CULTURE MEDIA AND SPORT [DCMS] (2006) *Developing Entrepreneurship for the Creative Industries. The Role of Higher and Further Education*. London: DCMS.
- DIMAGGIO P. (1982), "Cultural entrepreneurship in Nineteenth-century Boston: the creation an organizational base for high culture in America", *Media, Culture and Society*, vol. 4, p. 33-50.
- ECCE, rapports parus accessibles sur : <http://www.e-c-c-e.de/en/publications/publication/>
- ELLMIEIER A. (2003), "Cultural entrepreneurialism: on the changing relationship between the arts, culture and employment", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, n° 1, p. 3-16.
- EMIN S., GUIBERT G. (2009), « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif dans le secteur culturel : diversité entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations. Revue d'économie et de management de l'innovation*, vol. 2, n° 30, p. 77-97.
- EMIN S., GUIBERT G (2017), « Complexité et auto-organisation en entrepreneuriat collectif : analyse d'une scène musicale locale », *Revue Internationale PME*, vol. 30, n° 2, 2017, p. 87-113.
- EMIN S., SCHIEB-BIENFAIT N. (coord.) (2018), *Scènes locales, clusters culturels et quartiers créatifs*, Editions PUR (à paraître).
- EVANS G. (2009), "From cultural quarters to creative cluster – creative spaces in the new city economy"; in Legnér M., Ponzini D., (eds) *Cultural Quarters and Urban Transformation: International Perspectives*. Klintehamn: Gotlandica förlag.
- FLEMING TOM CREATIVE CONSULTANCY (2015) *Cultural and Creative Spillovers in Europe. Report on a preliminary evidence review*. Available online at: <http://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/browse-advice-and-guidance/cultural-and-creative-spillovers-europe> [Accessed on 16<sup>th</sup> February 2016].
- GERMAIN O., JACQUEMIN A. (2017), "Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16/1, p. 7-18.
- GREFFE X. (2012), *L'artiste-entreprise*, Dalloz.
- HAGOORT G., KOOYMAN R (2009), *Creative Industries: Colourful Fabric in Multiple Dimensions*, Chicago: University of Chicago Press Hall P. (2000), « Creative cities and economic development », *Urban Studies*, vol. 37, n° 4, p. 639-649.
- HARTLEY J., POTTS J., CUNNINGHAM S., FLEW T., KEANE M., BANKS, J. (2013). *Key Concepts in Creative Industries*. London: Sage Publications.

- HAUSMANN A., HEINZE A. (2016), "Entrepreneurship in the cultural and creative industries : insights from an emergent field", *A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, vol. 5 : 2, p. 7-22.
- HEARN S. (en association avec O. Saby), (2014), « Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », Rapport à la ministre de la culture et au ministre de l'économie, juin.
- HEBDIGE D. (1979), *Subculture. The meaning of style*, Routledge, 208 p.
- HENRY C. (2007) (editeb by), *Entrepreneurship in the creative Industries, an international Perspective*, Edward Elgar.
- HENRY C. and DE BRUYN A. (2011), *Entrepreneurship and creative economy. Process, practice and policy*, Cheltenham: Edward Elgar.
- HJORTH D. (2017), « Critique nouvelle – an essay on affirmative-performative entrepreneurship research », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n° 1, p. 47-54.
- HJORTH D., STEYAERT C. (2007), *Entrepreneurship as social change: a third new movements in Entrepreneurship book*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing, Incorporated. (Movements in Entrepreneurship seies, n° 3).
- JENNINGS P.L., PERREN L., CARTER S. (2005), « Guest editors introduction : alternative perspective on Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 2, march, p. 145-152.
- JOAS H. (2008), *La créativité de l'agir*, Editions du Cerf, Paris.
- LAVILLE J-L. (2010), *Politique de l'association*, édition du Seuil, collection Economie Humaine.
- MARCHESNAY (2008), « Le cas entrepreneurial : retour à la maïeutique », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 185, p. 175-189.
- MARCHESNAY M. (2012), « Une approche pragmatique de l'entrepreneur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVIII, n° 46, Hiver, p. 95-105.
- MARKUSEN A. (2013), "How cities can nurture cultural entrepreneurs ?", Policy brief for the Ewing Marion Kaufmann Foundation, presented at the Mayors Conference on Entrepreneurship, Kansas City, Mo., November 20, 2013. University of Minnesota: Ewing Marion Kauffman Foundation.
- MENGER, P.M., (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Edition du Seuil, Paris.
- MENGER P.M. (2009), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Gallimard / Seuil, Paris, 670 p.
- NESTA (2009) *Creative Enterprise Toolkit* available at: <http://www.nesta.org.uk/enterprise-toolkit/>
- PREECE S.B. (2011), « Performing Arts Entrepreneurship: Toward a Research Agenda », *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 41, n° 2, p. 103-120.
- RAE, D (2004), "Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries", *Education and Training*, Vol 46, No 8-9.
- SCOTT A. (2006a), "Entrepreneurship, Innovation and industrial Development: geography and the Creative field revisited", *Small Business Economics*, vol. 26, p. 1-24.
- SCOTT A. (2006b), « Creative Cities: conceptual issues and policy questions », *Journal in Urban affairs*, vol. 28, n° 1, p. 1-17.
- SCOTT M. (2012), "Cultural entrepreneurs, cultural entrepreneurship: Music producers mobilising and converting Bourdieu's alternative capitals", *Poetics*, vol. 40, p. 237-255.
- STEYAERT C. (2007), "Entrepreneurship as a conceptual attractor : a review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, n° 6 (November), p. 453-477.

STEYAERT C. (2017), « Positioning entrepreneurship studies between critique and affirmation, Interview with Chris Steyaert par O. Germain et A. Jacquemin », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 16, n° 1, p. 55-64.

SWEDBERG R. (2006), "The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna", *Journal of cultural economy*, 30, p. 243-261.

UNESCO-PNUD (2013), Rapport sur l'économie créative, élargir les voies du développement local, édition spéciale, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>



# The growth puzzle in the creative industries<sup>1</sup>

## Or why creatives and their industries are a special case

Ellen LOOTS

Erasmus University Rotterdam  
ESHCC, Campus Woudestein  
Van der Goot Building,  
M7-17, P.O. Box 1738  
NL-3000 DR Rotterdam  
The Netherlands  
loots@eshcc.eur.nl

Arjen VAN WITTELOOSTUIJN

VU Amsterdam  
Antwerp Management School  
Antwerp University  
Stadscampus, Prinsstraat 13  
S.B. 16, 2000 Antwerpen, Belgium  
arjen.vanwitteloostuijn@uantwerpen.be

The cultural and creative industries (CCI) are seen as an important growth-promoting vehicle in modern policymaking circles. However, creative firm growth is still largely an enigma, with only little across-firm variance being explained in the extant literature. This theoretical essay reviews what is known, and explains why the creatives and their industries are a very special case. Specifically, we argue that both the micro-level motivational drive of the typical creative and the meso-level opportunity structure of the CCI are very distinctive, with far-reaching consequences for a (firm) growth theory tailored at the CCI: creatives are motivated differently than are non-creatives, and the opportunities in the CCI are different from those in the non-CCI. Jointly, the micro-level characteristics of individual creatives and the meso-level features of the aggregate CCI generate a macro-level ecosystem with very distinctive selection processes. Taken all this together, this implies that we take the first step toward developing a CCI (firm) growth theory that is both nested in and distinctive from a general theory of firm growth.

— *Keywords: firm growth, entrepreneurship, creative industries*

1. The authors gratefully acknowledge the constructive feedback by two anonymous reviewers and Frederic Godart, Julien Jourdan, Monika Kackovic and the participants of the SAMS Creative Industries Workshop (2017) at the University of Edinburgh Business School.

Les industries culturelles et créatives (ICC) sont considérées par les décideurs politiques comme un moteur important de la croissance économique. Cependant, la croissance des entreprises créatives reste encore une énigme. Cet essai théorique passe en revue ce qui est connu dans la littérature et explique pourquoi les créatifs et leurs industries sont un cas très particulier. Spécifiquement, nous soutenons que la motivation au niveau micro et la structure d'opportunité au niveau méso des ICC les distinguent profondément des industries traditionnelles, avec des conséquences importantes pour une théorie de la croissance (d'entreprise) adaptée aux ICC : les créatifs sont motivés différemment des non-crétifs et les opportunités des ICC sont différentes de celles des non-ICC. Conjointement, les caractéristiques au niveau micro des créatifs et les caractéristiques au niveau méso des ICC génèrent au niveau macro un écosystème aux processus de sélection très distincts. Sur la base de ces propositions, nous élaborons les premiers éléments d'une théorie de la croissance (d'entreprise) des ICC qui est à la fois imbriquée et distincte d'une théorie générale de la croissance.

— Mots clés : croissance de la firme, entrepreneuriat, industries créatives

## Introduction

The cultural and creative industries (henceforth, CCI) have gained increasing momentum in recent decades. Not only have political and scholarly attention to these pulsars of the creative economy accrued, also different branches within the CCI recently experienced increasing participation rates, especially by means of new entrants. Evidence from different national economies indeed shows that the growth of the CCI significantly outperforms that of their general economies (e.g., DCMS, 2014; Ernst & Young, 2013; Rutten & Koops, 2013; Raes & Hofstede, 2005). However, growth is a multidimensional construct. Different quintessential dimensions of growth may not systematically concur. Specifically, industrial growth and firm growth may be a two-pronged process, where either one could enact the other, but not necessarily so. Indeed, the growth of industries and the growth of firms have several distinct precursors, of which many remain unidentified (e.g., Bos & Stam, 2013). Actually, in the academic literature across a variety of disciplines, after close to a century of research (cf. Gibrat, 1931), firm growth is still largely an enigma. Firms come and go, and only a few survive for many decades. Some grow quickly, and others never take the next leap forward, staying (very) small until they die. A rare – and hence exceptional – firm produces sustained growth, but most firms fail to do so. In all, the evidence seems to suggest that firm growth trajectories resemble a random walk (Reichstein & Dahl, 2004), are the result of mere luck (Storey, 2011), or feature a chaotic potpourri of different paths (Garnsey et al., 2006). Steady and steep growth curves rarely occur, with past growth performance being a poor predictor of future performance (Parker et al., 2010).

In this theoretical essay, we take stock of the extant firm growth literature. Subsequently, we turn to creatives and their industries, arguing why these represent a very special case in need of an adapted and extended theory of growth. Especially when looking beyond the “majors” – or, the commercial, wealth-creating segment of the CCI, such as television, film, high-brand fashion, publishing and ICT –, we can presume that firm growth in the CCI collides with several preconditions to creative work. Regarding “work” in the (traditional) arts, the individuality of the artistic creation process appears quite self-evident. Yet, being a blind spot still in research into the CCI, firm development and growth may be beneficial to the imperatives of creative work, as collegiality has been shown to increase inspiration, and passion for work

was found to be greater in larger creative firms (Bhansing, Hitters & Wijngaarden, 2016). Is the lack of firm development and growth in the CCI mainly due to the very nature of creative work, or does the nature of the creative workers play a role as well in the growth processes of creative businesses? Even though the imperative of the majority of these creative businesses is far remote from maximizing profit, can we not expect growth ambitions similar to those of profit-seeking enterprises? If not, then which factors at the micro-, meso- and macro-levels of analysis could explain this deviation?

We seek for answers, however tentative, to these important questions, relating what we know about firm growth in general to the idiosyncrasies of the creatives and their industries. So little priority has been given to the study of firm growth in the CCI, so much scholarly attention has been devoted to the study of artistic and creative careers (e.g., Hesmondhalgh & Baker, 2010; Menger, 2002; Abbing, 2002; Frey, 2002; Throsby, 1992). Inspired by the seminal oeuvre of Pierre Bourdieu, career development in the CCI has been described as a process that entails the mobilization and conversion of different forms of capital, including financial, human and social capital (Scott, 2012). In the present theoretical essay, we argue that firm development or growth in the CCI proceeds in a similar vein. However, we suggest that this process is moderated by two vital conditions, both taking a specific turn in the context of creatives and the CCI. The first moderator is growth willingness, or the attitude of the creative entrepreneur toward growth. The second one is growth opportunities, or the chances created by the CCI environment that foster (or hinder) creatives and creative enterprises to grow. Our general claim is that both conditions play out differently in the CCI, vis-à-vis the non-CCI, and that, jointly, the micro-level characteristics of individual creatives and the meso-level features of the aggregate CCI generate a macro-level ecosystem with very distinctive selection processes.

In what follows, we develop the foundations of our exploration of creative (firm) growth using relevant contributions from within distinct literatures. Therefore, by way of steppingstone, we recapitulate some elements of the influential book "The Theory of the Growth of the Firm" by the economist Edith Penrose (1959), who laid out the firm growth process by including elements such as the effective management of a firm's resources, its productive opportunities, and its diversification strategy. As our purpose is to develop a better understanding of the precursors to firm growth (or the lack thereof) in the CCI, the perspective we take should align with the nature of these firms and their key resources: the creatives. The CCI shelter many freelancers and micro businesses (Hesmondhalgh, 2007), for whom the development of economies of scale and diversification strategies are far-flung. Therefore, we turn to the small business and freelancing literatures as well. When available, other research data, especially from recent Dutch studies, is used to provide additional empirical support. Different studies have revealed high levels of creativity and entrepreneurship in the Netherlands. For example, in an international ranking of countries on their Global Creativity Index, the Netherlands concluded the top ten (Florida, Mellander, & King, 2015) with proportions of creative class occupations exceeding those within neighboring countries such as Germany, Scandinavian countries and the UK (Boschma & Fritsch, 2009). In addition, the recent upsurge of Dutch entrepreneurial activity catches the eye and has been labeled a "miracle": over the period from 2003 to 2012, no other country has experienced a growth of the Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA) rate as the Netherlands have (Stam, 2014). In addition, total employment in the CCI has been growing; yet, this was mostly because of new founding rather than growth by incumbent firms. In the past ten years, the number of creative ventures in the Netherlands has doubled, but many of these firms are still one-person or micro (<10) and small (<50) businesses (Rutten & Koops, 2016). Taken together, the Dutch case may be well suited to support our theoretical arguments.

## 1. Firm growth: A definition

Defining firm growth is in itself no easy task. In "The Theory of the Growth of the Firm", Penrose (1959) developed a theory on firm growth based on economic insights, which later became the underpinnings of the resource-based view perspective in management studies. A firm, rather than an administrative entity, is considered by Penrose as a collection of productive resources. She argued that firms could create economic value not due to the mere possession of resources, but due to the effective and innovative management of these resources. Deploying these resources in a creative and effective manner will spur firm growth, and lead to differences in productive opportunities and financial performance among firms. Thus, resources can provide a firm with a competitive advantage, and as such invoke intra-industry heterogeneity (Penrose, 1959). Taken together, firm growth can be defined as the internal process of development, which entails the cumulative movements of a firm into a certain direction. Not only being in a particular position can give a firm advantages, also the process of moving from one position to a next one in a specific direction can create them. While the notion of "growth" is commonly used to denote an increase in amount, such as growth in sales, output or exports, according to Penrose (1959: 1), it can also refer to "an increase in size or an improvement in quality as a result of a process of development, akin to natural biological processes in which an interacting series of internal changes leads to increases in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object." Size then becomes a "more or less incidental result of a continuous on-going or 'unfolding' process" (ibid.). By and large, Penrose would argue that expansion, or an increase in size, is planned behavior that implies a purpose and the organization of resources in such a way that the purpose will be accomplished in the desired manner.

## 2. The creative entrepreneur: A qualification

Entrepreneurship is commonly associated with the discovery, evaluation and exploitation of opportunities to create future goods and services (Shane & Venkataraman, 2000). Long before the accretion of entrepreneurship research, Penrose pointed to the exertion of including "entrepreneurship" into formal economic analysis and into a general theory on the growth of firms, given its close association with the temperament and personal qualities of the individuals involved (Penrose, 1959). Today, the importance of considering these individual-level features in relation to firm growth is widely acknowledged (e.g., Lee & Tsang, 2001). Still, the image of the entrepreneur as an innate risk-taker may not that much converge with the owner-manager of a small creative business, who may be more incrementalist in her or his entrepreneurial behavior (Gibb & Davies, 1990; Gibb & Scott, 1985). Indeed, entrepreneurship and small businesses are related but not overlapping concepts (Thurik & Wennekers, 2004). Small businesses can be the vehicle for entrepreneurs to purport innovative solutions and launch new products, but large businesses can fulfil this function as well. Small businesses also make up the "economic core", populated by people who own and run a business for living, such as people in professional occupations and shopkeepers (Bravo-Bouyssy, 2010; Thurik & Wennekers, 2004; Kirchoff, 1994). In the CCI, many of the individuals who start with a creative project (such as musicians, game developers, fashion designers, architects, and the like) do not consider themselves being an entrepreneur in the first place. They take the initiative to try to professionalize and make a living out of something that otherwise would remain a fad or mere passion (Jacobs, 2013). At these early stages of the inception of what could become a new business, their creative activities are hardly formalized (Hesmondhalgh & Baker, 2010).

The prototypical creative entrepreneur who initiates a small business to deploy her or his creative activities can be considered as a socio-economic unit with the following characteristics, which could all affect the firm growth process:

1. Her or his entrepreneurial role identity is best typified as an 'artisan' identity;
2. Founding a creative business is a means to the end of pursuing 'lifestyle goals';
3. Running a creative business involves balancing artistic and commercial imperatives;
4. A creative business may lack key resources such as management skills and tangible assets, and may possess degrees of symbolic capital instead;
5. Often being the founders and first-owners of a business, creative entrepreneurs may be reluctant to adopt strategies that are typically beneficial to firm growth.

A popular stereotype of the entrepreneur has longer been that of a rational profit maximizer (Stanworth & Curran, 1976). However, in the CCI, many actors may be better associated with an 'artisan identity' rather than with a 'classical entrepreneur' identity or a 'manager' identity (Stanworth & Curran, 1976; Gouldner, 1958). In the case of entrepreneurs with a predominantly 'artisan' identity, earnings, profit and managerial performance are only of secondary importance. Instead, their entrepreneurial role centers around intrinsic satisfactions, autonomy at work, status within the workplace, and satisfaction from producing high-quality products and delivering personal service (Stanworth & Curran, 1976). As such, for the enactment of this social identity, many creatives may consider entry into self-employment or setting-up a small business, which is eventually nothing more but "a route through which to fulfil lifestyle goals" such as remaining true to their beliefs and achieving a satisfactory work/life balance (Chaston, 2008: 820). Therefore, many small creative firms are being operated by people who are more interested in sustaining a lifestyle oriented toward the involvement in creative output over being financially successful (Chaston, 2008). In this way, creative entrepreneurs bear clear resemblances with many of today's freelancers. Freelancers are sometimes considered as "a hybrid of employees and entrepreneurs", because, on the one hand, they are hired by firms for whom they do commissioned work, and, on the other hand, they work independently from an employing firm, carrying their own risks and rewards (van den Born & van Witteloostuijn, 2013: 25). The modern freelancer is not only a "boundaryless" employee, but also a self-employed entrepreneur (van den Born & van Witteloostuijn, 2013; Arthur & Rousseau, 2001). Typically, these also-called "portfolio workers" or "contractors of choice" have high levels of career and life satisfaction, despite the pressure of work, the stress of insecurity, and the exhaustion of long working days (Annink, 2017; Benz and Frey, 2008; Blanchflower, 2004). Given their preference for lifestyle goals and their proclivity to derive satisfaction from the pleasure and autonomy they find in work, creative entrepreneurs may simply lack the unambiguous purpose to grow into a more profitable firm.

While developing and professionalizing their creative activities, many creative entrepreneurs constantly seek a balance between two imperatives, namely commercial and artistic goals (Townley & Beech, 2010; HKU, 2010; Eikhof & Haunschild, 2007), which is what Jacobs (2012) has referred to as the "double success criterion" in the creative economy. Between those two dimensions – cultural recognition and financial gains – is a tension, yet not necessarily a trade-off (Jacobs, 2013). On the contrary, so Jacobs (2013) argues, there may even be a mutual reinforcing effect between both dimensions, given that economic success tends to be increasingly dependent on strong creative concepts and reputations. He found that many creatives are indeed entrepreneurial, but see it as a "necessary evil" in order to reach their creative aims (Jacobs, 2012). Many of these firms seek merely to sustain and survive. Even though creative firms may not focus too explicitly on growth, some are more likely to achieve growth compared with others. When the orientation on artistic or creative performance dominates, it is likely that growth in terms of turnover and size is limited (Jacobs, 2013).

Given that growth or development are not entirely behind the horizon of the creative firm, it should organize its resources in such a way that the growth purpose can be obtained. As Penrose argued, as long as expansion can provide a firm with a way of using resources more optimally than they are being used, a firm has an incentive to expand (Penrose, 1959). Penrose builds her argument on the example of business firms that have achieved a certain threshold and size that imply that they dispose of a management team and the opportunity to diversify their activities. Within those firms, the experiences of the management team function as one of the key resources, in addition to other human but also physical resources such as buildings and equipment. This proposition discords with the image of the prototypical creative businesses in at least three ways. First, in the case of small businesses in the CCI, the experience of “management” may be rather limited, and is even used beyond exhaustion levels. Evidence from the CCI seems to confirm that entrepreneurial skills (including the identification and commercialization of new business opportunities, raising funds to develop them, and the ability to sell new products or services) are limited, and by creatives not perceived to be relevant for growth (Loots, Cnossen & van Witteloostuijn, forthcoming). Second, for many creative firms, also other physical resources are limited, as work in the CCI is mostly labor-intensive, rather than capital-intensive (Bakhshi & Windsor, 2015). Hence, firms in the CCI are not in the position to make many, if any, decisions about the further spreading of existing resources over an increased quantity of output. Third, while the diversification of their activities can be expected for profit-seeking firms that shed existing products and develop new ones in the event of changes in demand, creative firms' readiness to alter the products and services they seek to deliver will be negligible. Many of them have developed around the creative talent of a founder, who is a specialist in one domain, such as in architecture, design, fashion, or any other art form. Hence, the proclivity and capability of these firms to diversify their product portfolio can be expected to be rather low.

In sum, the process of firm development, which Penrose (1959) compared with natural biological processes typified by an interacting series of internal changes, also involves planned behavior that implies a purpose and the organization of resources such that this purpose will be accomplished. These latter aspects may well be deviant in the CCI because of the idiosyncratic qualifications of the creative entrepreneur.

### 3. Toward the development of a creative firm growth model

How can creative firm growth be modelled, given the above depiction of the firm growth process, as one of the mobilization of resources in which the role of the creative entrepreneur with her or his specific features is largely acknowledged? There is much to say for including the motivations and attitudes of creative entrepreneurs into a theory of firm growth, similar to how these have been incorporated in the small businesses literature.

An early example of a study that accounted for the growth attitude of owners of a small firm is by Davidsson (1991). In an economic-psychological model of firm growth, Davidsson (1991) includes the concept of “growth motivation”. A substantial share of the variation in the growth motivation of the respondents in his study is explained by perception-based measures of ability, need and opportunity, which leads Davidsson (1991) to conclude that, for many firm owners, retaining the status quo is satisfactory: “Growth (and possibly other aspects of continued entrepreneurship) is then perceived as no longer serving, or even as threatening, important personal goals. This group – probably the majority of all small firm owner-managers – thus is relatively conservative in their business attitudes and behaviour” (Davidsson, 1991: 423). Wiklund et al. (2009) developed another (theoretical) example of an integrative model of small

business growth. Bringing together some elementary constructs from the dominant (attitude and resource-based) perspectives in the growth and small business literature, the model includes the firm's resources and its strategic orientation by means of the "entrepreneurial orientation" construct. This construct entails specific entrepreneurial aspects of decision-making, all related to innovation, risk and proactivity (Covin and Slevin, 1989). In line with Fuller and Moran (2001), also Wiklund et al. (2009) give a prominent role to the individual, with "capabilities", "attitudes" and "mental models" of small business owners all being hypothesized precursors to small business growth. Next to these individual-level characteristics, their model encompasses characteristics of the environment that have been found to impart on firms' successes and expansion, such as dynamism, hostility and heterogeneity.

A third example that comprehends the mental model of the business owner in firm growth trajectories does consider small businesses (<50) in the CCI. The study by Chaston and Sadler-Smith (2012) – to the best of our knowledge, the only one in its kind – seeks to explore the factors that at the levels of the entrepreneur/owner-manager of small creative businesses and of the business itself are associated with firm growth. Interestingly, the individual-level factor "entrepreneurial cognition" – or the decision systems that individuals use while evaluating the opportunities for business creation and growth – does not play a substantial part in creative business' growth. Yet, at the level of the firm, the authors identify that "the combination of an entrepreneurial orientation and well-developed internal capabilities are associated with the strongest levels of growth" for their sample of small creative firms in Southwest England (Chaston & Sadler-Smith, 2012: 415). Being an exceptional fit-model of firm performance in the CCI, Chaston and Sadler-Smith (2012) identify that key capability factors associated with the firm, such as its strategic positioning, financial management and productivity, in combination with an entrepreneurial firm orientation, which includes innovation, risk-taking and proactivity, lay at the basis of creative small firm growth, especially so in more competitive environments.

The examples show that with "growth motivation", or the related concept of "growth attitude", a vital characteristic of the individual (next to, for example, personality and competences) has been incorporated in the small business literature (Wiklund et al., 2009; Davidsson, 1991). As the authors justifiably note, by assuming that individuals act in ways to maximize their profits, a (business) growth attitude has been taken for granted in most economic literature (Wiklund et al., 2009). However, individuals' utility could be maximized or satisfied in other ways as well. As suggested in the entrepreneurship literature, founding a business is for many individuals primarily a way to gain or maintain their independence (Douglas & Shepherd, 2000). In addition, the psychological literature subscribes that people are motivated in their work not only by external rewards such as financial gains or appraisal, but also by other motivations, such as their internal needs for autonomy and relatedness (e.g., Ryan & Deci, 2000). These include the mere satisfaction someone experiences by being able to do what he/she likes most, by following one's purpose in life, and living in line with one's deepest principles. As denoted by several cultural economists, artists and creatives seek to maximize the quality and the time they can spend doing so, rather than profit (e.g., Menger, 2005; Abbing, 2002; Frey, 2002; Throsby, 1992). As previously mentioned, in order to accomplish the survival and sustainability of creative activities and firms, moneymaking is often seen as a necessary evil (e.g., Jacobs, 2013). Therefore, we believe that a growth attitude, or someone's sheer willingness to grow, is a factor that should not be neglected in the study of firm growth, especially not in the CCI. Hovering at the interface between the individual entrepreneur and the small business, growth "implies radical changes to the characteristics of the business", which "may run counter to the founder's initial goals of, for instance, personal independence" (Wiklund et al., 2009: 357). Hence, the attitudes of business owners toward expanding their firm could be affected by the expectations of changing

working conditions due to an increase in size (Hermans et al., 2015, 2013; Wiklund, Davidsson, & Delmar, 2003). This may especially be the case for small firms in the creative industries, where creatives typically seek to balance artistic with commercial imperatives (Jacobs, 2012; Eikhof & Haunschild, 2007), and where work and life are often unified. Firm growth may induce more managerial and financial responsibilities and tasks, which could truly come at the expense of the artistic work and freedom of creatives running a small business, or at the very least give creatives the impression that growing implies sacrifices.

#### 4. Different forms of capital as the resources that spur creative firm growth

The mobilization of different, interwoven forms of capital is needed in order to develop a creative career (Scott, 2012) or business (Penrose, 1959). The role of financial capital in relation to firm growth is indisputable. Yet, the importance of financial capital for firm growth is highly dependent on the nature of the firm and its production systems. In the CCI, commission-based production (as in architecture, graphic design, et cetera) is highly different with respect to capital requirements from (mechanical) reproduction-based industries (such as the fashion, music and movie industries). Overall, creative entrepreneurs regularly encounter barriers to venture capital, due to the perceived risk that financiers may hold, which is related to the “nobody knows principle” – the idea, elevated by Caves (2000), that nobody knows if a creative product will be purchased or successful because of demand uncertainty and incomplete information. Creatives themselves, as reported by de Jong (2014), generally consider financial inputs less crucial for growth, compared with human and social capital, and being motivated.

The notion of human capital broadly refers to someone's stock of knowledge and competences, social attributes, personal characteristics and creativity that are embodied in the ability to perform labor (Becker, 1964; Schultz, 1961). Those individual features that could specifically relate to creative firm growth remain far from understood. Some argue that the need for craftsmanship so typical for creative production has in recent years been displaced by the need for a number of other skills and competences, including flexibility and adaptability, communication skills and convictive power – a transition which has been referred to as one from “artistic deskilling” to “societal reskilling” (van Winkel et al., 2012: 24). Moreover, the lack of general management skills has been found to be a major obstacle to growth in the case of creative SMEs (Pesttrak, 2008). Recent evidence from the Netherlands, however, nuances this conclusion. The management skills of creatives may overall be limited, especially at the start, and small creative businesses were indeed found to lack any strategic orientation or long-run perspective because, at the early stages, their major concern is survival (Jacobs, 2012, 2013). Yet, many creatives do display entrepreneurial capabilities that support the development and marketing of new products and services (Jacobs, 2012). One of the entrepreneurial competences that has recently come to the fore as seemingly a vital precursor to creative success and growth, is ‘self-efficacy’ (e.g., Loots et al., forthcoming; Haans, de Leeuw & van Witteloostuijn, 2016), which refers to an individual's belief that he/she can effectively perform the tasks and activities that are required – in this case, for starting, developing and growing a firm (Chen, Greene, & Crick, 1998). In line with Davidsson (1991) and follow-up work, we suggest that someone's perception of how competent he/she is, and his/her belief in these competences may be crucial – human capital – aspects that lay at the basis of creative firm growth. The prevalence of the mind over money has previously been exposed by Chaston and Sadler-Smith (2012), who found that creative firms with the highest positive growth rate (>10% in sales growth over three years) were managed by people with higher levels of self-confidence, and lower levels of financial motivation, but notions such as

'self-efficacy' and 'self-confidence' as precursors to creative success and growth deserve more scholarly attention.

The networked identities of art worlds have widely been recognized (e.g., Gill & Pratt, 2008; Sedita, 2008; Becker, 1982), including the roles of social capital, or "the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition" (Bourdieu & Wacquant, 1992: 119), and symbolic capital, or a "reputation for competence and an image of respectability and honourability" (Bourdieu, 1984: 291). Evidence on the CCI in the Netherlands hints at a significant relation between someone's social network, reputation and firm growth. Indeed, based on interview data, de Jong (2014) found that starters who successfully grow, generally cooperate more, and have a larger social network of relevant contacts. The role of the network in this process has been found to be two-pronged. First, a social network nurtures sharing knowledge, which could provide great advantages in terms of the development of new ideas and innovation. Second, a social network is key in the generation of new assignments and financial funds (de Jong, 2014). The findings that the generation of ideas, assignments and finances play a mediating role in the relation between a social network, on the one hand, and career and firm development, on the other hand, are in line with extant social capital theories of success in and out of the CCI, articulating the close relation between social capital (e.g., Ebbers, 2014; Gabarret et al., 2014; HKU, 2010), human capital (including social skills) and symbolic capital (e.g., Scott, 2012; Bosma et al., 2003; Davidsson & Honig, 2003; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). One dimension of social capital that remains relatively understudied, however, is the social support that someone derives from her or his network. Whereas the vital roles of partners and families in financially sustaining artists and creatives have been recognized (e.g., van Winkel et al., 2012; Abbing, 2002), other dimensions of social support and their impact on business growth are less equivocal. Interestingly, social support can involve understanding someone's career goals and requirements, or the willingness to embrace flexibility, which positively contributes to a better work/life balance and the continuation of the (creative) career. Yet, receiving social support may for some entrepreneurs also leads to experiencing pressures, as the pressure to earn adequate money (Annink, 2017; El Azizi, Elmabrouki, & Habba, 2014). In this manner, social capital can also function as a barrier to career development or firm growth, not in the least in the CCI where networks and support play a pivotal role.

## 5. Creative firm growth: A multi-dimensional construct

Regarding creative firm growth, at least three dimensions that are intertwined, but do not unavoidably concur, are salient in the CCI: the classical approach to growth in terms of turnover, a size perspective on growth in terms of people, and qualitative growth. Indeed, next to growth in financial terms, growth can be expressed in terms of the number of employees as well. Hypothetically, a creative business could grow either vertically, by adding additional layers to the firm, or horizontally, by means of cooperating or merging with people with the same profession. Regarding vertical growth, self-employed creatives may not have the willingness to become a job creator, as they may prefer their independence in the sense of not only to not having a "boss", but also of not needing to be a business-owner in which they have to give leadership to employees. Haans and van Witteloostuijn (2016) found that creative entrepreneurs in the Netherlands have lower probabilities of expecting to create jobs compared with their non-creative counterparts, for which the reasons are related to their motivation, willingness, as well as the opportunities creatives see to create jobs. Growing the business horizontally requires the willingness to cooperate with other people. Many creatives are not naturally inclined to cooperation either, and especially

those creative entrepreneurs who believe that they are better compared with their peers will enter and continue to operate in the market alone (Loots et al., forthcoming).

As already proposed by Penrose (1959), growth and development can also be the qualitative outcome of a process of resource mobilization. Many creative firms indeed seek to grow qualitatively rather than quantitatively. Based on a grounded theory approach to the study of Dutch creatives in the Netherlands, Kolsteeg found that creative firms' conception of growth is very much related to professionalization, reputation, network position, credibility and recognition (Kolsteeg, 2014). They want to improve the quality of the creative product and deliver improved services to clients, which reflects their 'artisan' entrepreneurial identity (Stanworth & Curran, 1976; Gouldner, 1958). Growth or development in terms of quality could lead to greater turnover, but not necessarily to structural upscaling of the firm, as that could jeopardize the firm's manageability and creative identity (Kolsteeg, 2014). In this way, growth does not inevitably imply an increase in productivity. Moreover, de Jong (2014) found that creative growth entails dimensions other than size, namely product and service development in terms of quality improvement and innovation, intellectual and substantive growth, and reputation growth.

## 6. Growth motivation as a moderator of the creative firm growth process

In line with the literature, we have suggested that different types of resources (i.e., financial, human, social and symbolic capital) must be mobilized in order to achieve firm growth (e.g., Scott, 2012; Penrose, 1959). Nevertheless, if firm growth would be as straightforward a process as that, we would expect to see more large firms and less firm decline within most of the markets. For the case of the CCI, we advance the propositions that a vital factor adds particularly to the firm growth process, namely the motivation or willingness of the creative entrepreneur to grow, and that many creatives simply lack growth motivation. Evidence from the Dutch CCI underscores that the reluctance of creatives to grow is a reality. Both de Jong (2014) and Kolsteeg (2014) found that the growth ambitions of creatives in Utrecht, one of the larger and more creative cities in the Netherlands, are nipped in the bud by the fear that growth comes at the expense of their creative and artistic integrity, and the idea that they will have less time for creative work. As suggested above, continuity is their main purpose, rather than growth. Inspired by de Jong (2014) and Kolsteeg (2014), we suggest an ideological and a motivational explanation for these attitudes/mindsets that comprehend such growth aversion.

One property of many creatives' motivation renders it fundamentally different from the motivation of other entrepreneurs and self-employed: the art for art's sake property of creative work. Many creatives prefer to create, and vitally care about the artistic quality and originality of their work, to the detriment of more market-oriented or commercial considerations (Jacobs, 2017; Loots, 2015; Bhansing, 2013; Townley & Beech, 2010; Eikhof & Haunschild, 2007; Abbing, 2002; Caves, 2000). In the perception of many creatives, there still exist intact boundaries between art and non-art or between autonomous and more applied forms of art (van Winkel et al., 2012). Many creatives consider being commercially successful a taboo (Jacobs, 2013). The origin of this taboo may lie in the persistent idea that there is necessarily a trade-off between creative and commercial success. Indeed, also the bohemian culture among many creatives and the arts education system that proclaims an ethos of autonomy and authenticity, may underwrite this (Jacobs, 2013; Bridgstock, 2013; Abbing, 2002). Many artists are reluctant to compromise inspiration for the market, and consider discounting artistic value into monetary value as a betrayal to the "domain of inspiration" (van Winkel et al., 2012: 39). Today still, the

disdain for market recognition among cultural producers and creatives is vivid (Jacobs, 2013), and the leading orientation in many creative production fields is toward the recognition by experts and peers (e.g., Bourdieu, 1993). In line with the dominant logic within their field, many creatives may for “ideological” reasons refute from any form of growth that is associated with the market.

A second reason why creatives may not want to grow can be found in their need for independence, of which they generally possess high levels (Cnossen, Loots & van Witteloostuijn, 2017). Someone's need for independence is a major driver for self-employment (Douglas & Shepherd, 2000), and a positive relation between the need for independence and low-growth ambitions has been found for early-stage entrepreneurs in general (Cassar, 2007). In addition, it has been established that many Dutch creative entrepreneurs do not have the ambition to grow, because they lack the willingness to become an employer (Stam et al., 2012). Becoming an employer implies a bureaucratization of the creative production process, as well as higher responsibilities and risks (Hirsch, 1972; Pestrak, 2008). Indeed, compared with their non-creative counterparts, creative entrepreneurs have lower probabilities of expecting to create jobs, especially when active in the “core” cultural and creative sectors (in which content is generated) (Haans & van Witteloostuijn, 2016). We argue that for many creatives their need for autonomy stands in the way of a positive attitude toward growth.

In sum, we suggest that the creative firm growth process is one moderated by the creative entrepreneur's willingness to grow. When he/she is growth-averse, be it for ideological or motivational reasons – both of which expectedly are more explicit and prominent in the CCI compared with other industries –, firm growth will not materialize.

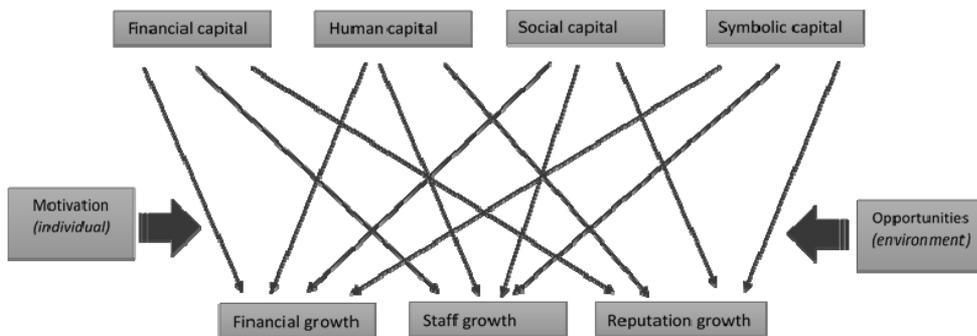
## 7. The opportunities in the environment as a moderator of the creative firm growth process

It has long been recognized that the environment is conducive to firm performance (e.g., Porter, 1980) and behavior (e.g., DiMaggio & Powell, 1983), and that environmental characteristics may well contribute to the resource mobilization processes that could lead to growth (e.g., Penrose, 1959). Depending upon the levels of uncertainty, complexity and hostility in the market, entrepreneurs or firm-founders may be better off with specific traits, competencies, behaviors and attitudes to achieve growth (e.g., Gibb & Davies, 1990). In addition, the effects of different forms of capital on firm growth can be reinforced or mitigated by the environment. Specifically regarding the CCI, creative entrepreneurs operate in environments that are characterized by strong selection processes. That is, a bundle of selectors plays a substantial role in the opportunity structure of the environment. Wijnberg (2004) distinguishes between three such systems of selection: next to the traditional type of market selection where consumers are the selectors, the competitive process in particular industries can be highly reliant on peer and expert selections as well. In peer selection systems, the opinions of other producers affect the competitive process and firm success or failure. In expert selection systems, a bundle of selectors, to whom a specific expertise is subscribed and who are deemed proficient (yet neither consumers nor producers), co-determines the outcomes of the competitive process. Examples of those experts are critics and intermediaries such as museum directors, gallerists, and music producers, but also all other parties that provide access to finance and other forms of capital. As such, even the state (providing subsidies) and private philanthropy (providing funding) can be considered part of an (expert) selection system. In the CCI, where producing innovative experience goods that are typified by the ‘nobody-knows principle’ (Caves, 2000) is the norm, the impact of those expert selectors (or gatekeepers) is generally high. In addition to financial, human and

social capital, a firm's symbolic capital or good reputation could then be a crucial asset for convincing those expert selectors.

Based on the theoretical excursion above, and supported by the collected evidence on the Dutch creative industries, we develop a creative firm growth model, as visualized in Figure 1. The baseline model comprises three growth dimensions (revenue, staff and qualitative growth), four major growth determinants (human, social, financial and symbolic capital) and two moderating variables, one of which at the level of the individual creative (motivation) and the other one at the level of the environment (opportunities).

**Figure 1.** A theoretical model of firm growth in the CCI



## 8. A three-fold theoretical claim: Toward a growth theory of the CCI

So, what does the above imply for a firm growth theory – or rather, a growth theory – of the CCI? Our central argument is that the individual creative and environment of the CCI are a special case, in many aspects different from their non-creative and non-CCI counterparts, and that we need a nested and extended version of a more generic growth model tailored at the creative's and CCI's idiosyncrasies. That is, although this creative/CCI-specific theory of (firm) growth shares general elements with a “universal” firm growth theory, the specifics of a few of these general elements are critically different. The main building blocks are summarized and put together in Figure 1. Moreover, we believe that we need to add a macro angle regarding the broader CCI's ecosystem. Together, the micro and meso-level idiosyncrasies of creatives and the CCI produce a macro-level ecosystem with equally idiosyncratic features. To explain all this, we apply an economics' lens to both the micro-level creative and the meso-level CCI, as well as the macro-level ecosystem, taking the motivational drive of the creative and the opportunity structure in the CCI as our steppingstones. Specifically, we argue that both the micro-level motivational drive of the typical creative and the meso-level opportunity structure of the CCI are very distinctive, with far-reaching consequences for a (firm) growth theory tailored at the CCI: creatives are motivated differently than are most non-creatives, and the opportunities in the CCI are different from those in the non-CCI. Jointly, the micro-level characteristics of individual creatives and the meso-level features of the aggregate CCI generate a macro-level ecosystem with very distinctive selection processes. Taken all this together, this implies that we take the first step toward

developing a CCI (firm) growth theory that is both nested in and distinctive from a general theory of firm growth, starting from the above reviewed extant knowledge regarding both general firm growth and the CCI.

Our first critical claim involves an analysis of what drives an individual creative vis-à-vis her or his non-creative counterpart. A rich literature emphasizes the deeply intrinsic motivation of a typical creative individual (e.g., Cnossen et al., 2017; Menger, 2005; Abbing, 2002; Frey, 2002; Throsby, 1992). Probably, this can best be illustrated by taking a straightforward micro-economic perspective: the utility function of a creative is fundamentally different from that of a non-creative, on average. Specifically, the very act of being creative is a key element of a creative's utility function. Put differently, in contrast with a non-creative, a creative derives utility from production – from the very act of creating and producing output. Because of this, delegating production – or the act of being creative – to employees is inherently difficult for a creative. This implies a limit on firm growth in terms of staffing. If further firm growth would require delegating creative production to employees, the creative may very well decide not to grow any further. The example of an artist is illustrative. An artist's main motivational driver is to create arts. This is an individual act of production, close to the heart of the artist's identity; arts production is the core element in an artist's utility function. Delegating the creation and production of arts to employees, and managing and running an enterprise instead, is often felt as counter to this very identity. This is fundamentally different for a non-creative. An accountant, say, might like the act of auditing an annual report, but is highly unlikely to continue auditing annual reports if not paid (well) for doing so: for an accountant, auditing annual reports is a means to earn the money required to maximize other utilities, the latter being the end. This is very different for an artist: because arts production is a key component of an artist's utility function, s/he will create arts even if the monetary reward is zero.

Our second critical claim, in part naturally following from the above, is that the CCI are deeply different in nature, compared with the non-CCI. From a supply-side perspective, the CCI are associated with an intrinsic tendency to overproduce. Because individual creatives are intrinsically and strongly motivated to produce, even when they are not paid for doing so, supply is close to limitless. Would a creative face non-binding financial constraints, s/he will reallocate time to the act of being creative – i.e., to produce supply. Receiving financial funds through, e.g., family support or state subsidies releases time that otherwise has to be spent on earning money for creative production (e.g., Abbing, 2002). All together, this pushes the CCI toward perfect competition, being associated with low prices and profits. Again, arts are a case in point. The amount of arts produced by far exceeds the demand for arts. This explains why issues of individual creatives' subsistence are inextricably bound up with the arts. From a demand-side perspective, what creatives produce often is a luxury experience good. A creative being a creative, each piece of production is aimed to be unique. Imitating what is already out there is not an act of creativity – only novelty, and hence uniqueness, is (e.g., Wijngaarden et al., 2016). This implies that the opportunity structure in the CCI is non-standard. Gatekeepers are important, as is reputation. Oftentimes, winners take all revenues, with many non-winners struggling to survive (Frank & Cook, 1995). In many countries, state subsidies and/or philanthropic grants are important. All this comes with a CCI in which each and every creative aspires to be unique, and to produce novelty. This implies that, apart from creativity, a key element of creative enterprises' capital is the ability to convince the gatekeeper community that they have a unique offer worth buying, subsidizing or supporting (e.g., Becker, 1982).

Our third theoretical argument combines the above to identify the essential features of the macro-level ecosystem in the CCI. Starting point of our logic can be the role of the state.

A key reason for state subsidies in the CCI in many countries is two-fold. First, the argument is that market forces alone are insufficient to produce the aggregate creative output that would be 'optimal' from a macro-societal perspective. This implies the assumption that creative output is a public good, requiring state intervention, as well as the belief that society's welfare will benefit from an output level beyond the CCI's 'natural' (i.e., market-produced) oversupply (Towse, 2012). Second, because of the intrinsic motivation to produce, many creatives struggle to survive. To avoid subsistence issues, the state in many countries is willing to support individual creatives by granting subsidies. As above, this implies the assumption that producing creative output exceeding the 'natural' market level is beneficial for the society at large. The role of the state is often supplemented by active involvement of other gatekeepers, including philanthropic organizations. All this together produces an ecosystem in the CCI that is quite different from that of the non-CCI. On the one hand, an active gatekeeper community must be in place to decide who will be the winners taking all revenues, who will have access to state subsidies and/or who will receive philanthropic support. On the other hand, the unique and experience character of creative goods implies that ex ante selection is very hard, if not impossible. Hence, ex post selection is key, which amplifies the role of gatekeeper communities and winner-takes all outcomes.

The ecosystem argument adds a macro layer to Figure 1. Our third claim is that the CCI's ecosystem is very different from that of other industries, given the micro and meso-level idiosyncrasies of the typical creative and CCI, and the associated involvement of third parties such as gatekeeper communities, philanthropic organizations and the state. The CCI are hosting many small creative enterprises, from self-employed to larger SMEs, which have an intrinsic tendency to overproduce and a ditto aversion against delegating creative production to employees (Haans & van Witteloostuijn, 2016). It is this upside-down feature of the individual creative, with production as a core element of the utility function, that defines the CCI. Moreover, all these smaller creative enterprises try to produce creative output that is unique and novel, and which needs to be experienced in order to evaluate its value. On top of this, state subsidies and philanthropic grants further fuel this ecosystem, boosting oversupply even further. To reach out to demand effectively, a gatekeeper community is required that does much of the filtering, ex ante and ex post. Although individual creative enterprises are unlikely to generate much employment and revenue growth, the CCI as an ecosystem as a whole may produce such growth overall through net firm entry. A growth-producing CCI ecosystem features an effective set of gatekeeper communities, offering gateways to finance and/or demand to stimulate creative firm entry and survival.

Returning to Figure 1, our CCI-specific theory of (firm) growth is associated with at least five idiosyncrasies, each suggesting a proposition:

Proposition 1: A creative individual is primarily motivated by the desire to produce (i.e., by the act of being creative), rather than the wish to consume (i.e., spending money earned in a regular job).

Proposition 2: (a) A creative individual's interest in growth in revenues or staff is limited, putting a ceiling on firm growth, as (b) s/he is primarily interested in growth in quality or reputation.

Proposition 3: (a) The motivation to produce and the preference for reputation (growth) generate persistent oversupply in the CCI, which (b) is associated with low prices and profits, on average.

Proposition 4: The opportunities in the CCI are skewed, with (a) greater importance for state subsidies, philanthropic support and winner-takes-all contests, compared with mass demand from consumers, and (b) with a crucial role for gatekeeper communities.

Proposition 5: CCI growth is primarily channeled through (net) firm entry, facilitated by state subsidies, philanthropic grants and gatekeeper communities, and not by firm growth.

## Conclusion

The purpose of this theoretical essay has been to resolve pieces of the firm growth puzzle in the cultural and creative industries by taking a motivational drive-opportunity structure lens. In order to do so, we reviewed extant knowledge regarding general firm growth and recent empirical evidence on the CCI in the Netherlands.

Firm growth is a multidimensional construct. The process of growth entails the mobilization of resources in a certain direction, led by a purpose (Penrose, 1959). In the CCI, at least three of these “purposes” co-exist, of which the interrelatedness remains an avenue for inquiry. A first purpose is revenue. A second purpose, often related to the previous, conceives firm growth as leading to growth in employees. Here, a subdivision between horizontal and vertical growth can be made, with the former related to cooperation with people with similar skills, and the latter to the integration of other, including supportive activities. Evidence, albeit limited, suggests that creative entrepreneurs are not all too keen on hiring people (Haans & van Witteloostuijn, 2016). And particularly when they perceive themselves to be better than their peers (Loots et al., forthcoming), they rather go for it alone; safeguarding their autonomy is a major prerogative of many creatives. The third purpose is related to an increase in the quality of goods and services provided, or growth in terms of reputation or innovativeness. An increase in reputation implies that creative firms become better known, get a more central position in their field, succeed in reaching a larger audience, and convince crucial (expert) selectors. Evidence suggests that many creative entrepreneurs focus on this dimension of growth and prioritize an increase in symbolic capital over other outputs (Kolsteeg, 2014; de Jong, 2014).

In line with Penrose (1959), we advance the proposition that firm growth in the CCI is a process of resource mobilization, and we suggest that the similarities with the process of career development in the creative industries as described by Scott (2012) are paramount. In order to develop, different forms of capital need to be mobilized and converted (Scott, 2012). Two factors intervene in these mobilization processes. A crucial moderator is the creative's motivation, including her/his willingness to grow, that will be a critical impetus to the pace and volatility of the growth process. Contrary to the “regular” entrepreneur, many creatives do not have any growth motivation at all. At the environment-level, the opportunity structure is crucial. In the CCI, the opportunities to grow tend to be more limited, on average, than in many non-CCI, given the unique nature of the creative product, which is largely unscalable.

Based on our conjoint theoretical and empirical escapade, we develop a three-fold theoretical claim that is associated with at least five idiosyncrasies of the CCI, each suggesting a proposition. Because an individual creative is primarily motivated by the desire to produce (Proposition 1), her or his interest in growth in staff and revenues (Proposition 2a) is limited. Rather, s/he prefers to grow in quality or reputation (Proposition 2b). The (related) combination of the motivation to produce and the preference for growth in reputation generate oversupply at the macro-level of the CCI (Proposition 3), implying low prices and profits, on average. This in interaction with the nature of creative output (i.e., unique luxury experience goods) gives competition in the CCI a winner-takes-all character, with a greater importance for state subsidies and philanthropic grants (Proposition 4a), and a crucial role for gatekeeper communities (Proposition 4b). Regarding the former, states tend to introduce subsidies and philanthropic organizations offer grants to promote creative output and protect individual creatives' subsistence. Moreover, in

view of the latter, firm entry and survival often require support from gatekeeper communities. Given these idiosyncratic features of the typical creative and the CCI, selection in the ecosystem does produce growth not so much through firm growth, but rather (net) firm entry (Proposition 5). Future research on creative entrepreneurship could challenge our nascent theory of creative firm growth and fine-tune our propositions by empirical studies accounting for inter-firm, inter-industrial and geographical differences.

## References

- ABBING, H. (2002), *Why Are Artists Poor? The Exceptional Economy of the Arts*, Amsterdam: Amsterdam University Press
- ANNINK, A. (2017), *Busyness around the Business: a cross-national comparative research of the work-life balance of self-employed workers* (Unpublished doctoral thesis). Erasmus University Rotterdam, the Netherlands.
- ARTHUR, M. B. & ROUSSEAU, D. M. (2001), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford: Oxford University Press.
- BAKSHI, H. & WINDSOR, G. (2015), *The creative economy and the future of employment*, London: Nesta.
- BECKER, G. S. (1964), *Human capital theory*, New York: Columbia.
- BECKER, H. S. (1982), *Art worlds*, Berkeley, CA: University of California Press.
- BENZ, M. & FREY, B. S. (2008), "The value of doing what you like: Evidence from the self-employed in 23 countries", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3), 445-455.
- BHANSING, P. V. (2013), *Business in the performing arts: Dual executive leadership and organizational performance* (unpublished doctoral thesis), University Amsterdam, the Netherlands.
- BHANSING, P. V., HITTERS, E., & WIJGAARDEN, Y. (2016), "Passion is Contagious and Inspires: Motivations of Creative Entrepreneurs at Creative Business Centers in the Netherlands", Working paper, Erasmus University Rotterdam.
- BLANCHFLOWER, D. G. (2004), "Self-employment: More may not be better (No. w10286)", National Bureau of Economic Research.
- BOS, J. W. & STAM, E. (2013), "Gazelles and industry growth: a study of young high-growth firms in The Netherlands", *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 145-169.
- BOSCHMA, R. A., & FRITSCH, M. (2009), "Creative class and regional growth: Empirical evidence from seven European countries", *Economic Geography*, 85(4), 391-423.
- BOURDIEU, P. (1984), *Distinction: A social critique of the judgement of taste*, Cambridge: Harvard University Press.
- BOURDIEU, P. (2011), "The forms of capital" (1986), *Cultural theory: An anthology*, 81-93.
- BRAVO-BOUYSSY, K. (2010), « Les entrepreneurs en solo : différentes logiques de création », *Revue de l'entrepreneuriat*, 9(1), 4-28.
- BRIDGSTOCK, R. (2013). "Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education", *Arts and Humanities in Higher Education*, 12(2-3), 122-137.
- CASSAR, G. (2007), "Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth", *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 89-107.
- CAVES, R. E. (2000), *Creative industries: Contracts between art and commerce*, Cambridge: Harvard University Press.

- CHASTON, I. (2008), "Small creative industry firms: a development dilemma?", *Management Decision*, 46(6), 819-831.
- CHASTON, I. & SADLER-SMITH, E. (2012), "Entrepreneurial cognition, entrepreneurial orientation and firm capability in the creative industries", *British Journal of Management*, 23(3), 415-432.
- CHEN, C. C., GREENE, P. G., & CRICK, A. (1998), "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.
- CNOSSSEN, B., LOOTS, E., & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2017, January), "Individual Motivation among Entrepreneurs in the Creative and Cultural Industries", *Academy of Management Proceedings*, 2017-1, p. 16557.
- COVIN, J. G. & SLEVIN, D. P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- DAVIDSSON, P. (1991), "Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
- DAVIDSSON, P. & HONIG, B. (2003), "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- DCMS (2014), *Creative Industries Economic Estimates. January 2014 (Statistical Release)*, London: DCMS.
- DE JONG, V. (2014), "Een verkenning naar de complexe groeimechanismen van creatieve ondernemingen", Working paper. Utrecht University of the Arts.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. W. (1983), "The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields", *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DOUGLAS, E. J. & SHEPHERD, D. A. (2000), "Entrepreneurship as a utility maximizing response", *Journal of Business Venturing*, 15(3), 231-251.
- EBBERS, J. J. (2014), "Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1159-1181.
- EIKHOF, D. R. & HAUNSCHILD, A. (2007), "For art's sake! Artistic and economic logics in creative production", *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 523-538.
- EL AZIZI, T. B., ELMABROUKI, N., & HABBA, B. (2014), « L'atténuation des contraintes financières sur les entreprises familiales: du fatalisme à l'action », *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(3), 123-142.
- ERNST & YOUNG (2013), *At the heart of France's influence and competitiveness. 1st Overview of the cultural and creative industries*, Ernst & Young.
- FLORIDA, R., MELLANDER, C., & KING, K. (2015), *The Global Creativity Index 2015*, Martin Prosperity Institute, University Toronto, Toronto, Canada.
- FULLER, T. & MORAN, P. (2001), "Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question?", *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(1), 47-63.
- FRANK, R. H. & COOK, P. J. (1995), *The Winner-Take-All Society*, New York: Martin Kessler Books, The Free Press.
- FREY, B. S. (2002), "How does pay influence motivation?", in *Successful management by motivation* (pp. 55-88), Berlin Heidelberg: Springer.
- GABARRET, I., BERTRAND, G., & DRILLON, D. (2014), « Survie de la jeune entreprise : une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles », *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(1), 75-91.
- GARNSEY, E., STAM, E. & HEFFERMAN, P. (2006), "New Firm Growth: Exploring processes and paths", *Industry and Innovation*, 13, 1-20.

- GIBB, A. & DAVIES, L. (1990). "In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business", *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- GIBB, A. & SCOTT, M. (1985). "Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business", *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631.
- GIBRAT, R. (1931), *Les inégalités économiques*, Paris : Recueil Sirey.
- GILL, R. & PRATT, A. (2008), "In the social factory? Immaterial labour, precariousness and cultural work", *Theory, Culture & Society*, 25(7-8), 1-30.
- GOULDNER, A. W. (1958), "Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. II", *Administrative Science Quarterly*, 444-480.
- HAANS, R., DE LEEUW, T., & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2016), "Diversity's contingent effects on innovation and opportunity recognition: The role of self-efficacy", *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- HAANS, R. F. & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2016), "Expected job creation across the cultural industries: a sectoral division and its implications for cultural policy", *International Journal of Cultural Policy*, 1-23.
- HERMANS, J., VANDERSTRAETEN, J., VAN WITTELOOSTUIJN, A., DEJARDIN, M., RAMDANI, D., & STAM, E. (2015), "Ambitious entrepreneurship: A review of growth aspirations, intentions, and expectations", *Entrepreneurial growth: Individual, firm, and region*, 127-160, Emerald Group Publishing Limited.
- HERMANS, J., VANDERSTRAETEN, J., DEJARDIN, M., RAMDANI, D., & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2013), « L'entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives », *Revue de l'entrepreneuriat*, 12(1), 43-70.
- HESMONDHALGH, D. (2007), *The Cultural Industries* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- HESMONDHALGH, D. & BAKER, S. (2010), "'A very complicated version of freedom': Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries", *Poetics*, 38(1), 4-20.
- HIRSCH, P. M. (1972), "Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems", *American Journal of Sociology*, 77(4), 639-659.
- HKU (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Utrecht.
- JACOBS, D. (2012), "Creatief ondernemerschap en het dubbel succescriterium", *Holland Management Review*, 146, 37-42.
- JACOBS, D. (2013), "Een co-evolutionair perspectief op het dubbel succescriterium", *Holland Management Review*, 147, 52-59.
- JACOBS, S. (2017), A configurational perspective on success in small-sized creative organizations (unpublished doctoral thesis). Antwerp University, Belgium
- KIRCHHOFF, B. A. (1994), *Entrepreneurship and dynamic capitalism: The economics of business firm formation and growth*, ABC-CLIO.
- KOLSTEEG, J. (2014), *Shifting Gear. The daily deliberation between arts and economics in cultural and creative organisations in Utrecht, 2010-2012*, Eburon.
- LEE, D. Y. & TSANG, E. W. (2001), "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- LOOTS, E. (2015), Performance evaluations in the arts: evidence from the Netherlands and Flanders (unpublished doctoral thesis), Antwerp University, Belgium
- LOOTS, E., CNOSSEN, B., & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (forthcoming), "To compete or to cooperate in the creative industry? A quasi-experimental study with Dutch creatives-entrepreneurs", *International Journal of Arts Management*

- MENGER, P. M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris : Seuil.
- MENGER, P. M. (2005), *Profession artiste*, Paris : Éditions Textuel.
- PARKER, S. C., STOREY, D. J., & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2010), "What Happens to Gazelles? The importance of dynamic management strategy", *Small Business Economics*, 35, 203-226.
- PENROSE, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York: Sharpe.
- PESTRAK, G. (2008). "Managing the Growth Challenges in Creative Businesses", Growth and Development of Creative SMEs, ECCE, HKU.
- PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- RAES, S. & HOFSTEDE, B. (2005), *Creativiteit in kaart gebracht. Mapping document creatief bedrijvigheid in Nederland*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken & Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
- REICHSTEIN, T. & DAHL, M. S. (2004), "Are Firm Growth Rates Random? Analysing patterns and dependencies", *International Review of Applied Economics*, 18, 225-246.
- RUTTEN, P. & KOOPS, O. (2013), "Creatieve industrie in cijfers", *Boekman 93* [Creatieve Industrie]. Amsterdam: Boekmanstichting, 100-102.
- RUTTEN, P. & KOOPS, O. (2016), *Monitor Creatieve Industrie 2016*, Stichting Immovator, the Netherlands.
- RYAN, R. M. & DECI, E. L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, 55(1), 68.
- SCHULTZ, T. W. (1961), "Investment in human capital", *The American Economic Review*, 1-17.
- SCOTT, M. (2012), "Cultural entrepreneurs, cultural entrepreneurship: Music producers mobilising and converting Bourdieu's alternative capitals", *Poetics*, 40(3), 237-255.
- SEDITA, S. R. (2008), "Interpersonal and Inter-organizational Networks in the Performing Arts: The Case of Project-Based Organizations in the Live Music Industry", *Industry and Innovation*, 15(5), 493-511.
- SEIBERT, S. E., KRAIMER, M. L., & LIDEN, R. C. (2001), "A social capital theory of career success", *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- SHANE, S. & VENKATARAMAN, S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- STAM, E. (2014), *The Dutch entrepreneurial ecosystem*, Available at SSRN 2473475.
- STAM, E., DE JONG, J. P., & MARLET, G. (2008), "Creative industries in the Netherlands: Structure, development, innovativeness and effects on urban growth", *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 90(2), 119-132.
- STANWORTH, M. J. K. & CURRAN, J. (1976), "Growth and the small firm: an alternative view", *Journal of Management Studies*, 13(2), 95-110.
- STOREY, D. J. (2011), "Optimism and Chance: The elephants in the entrepreneurship room", *International Small Business Journal*, 29, 303-322.
- THROSBY, D. (1992). "Artists as workers", in *Cultural Economics* (pp. 201-208), Berlin Heidelberg: Springer.
- THURIK, R. & WENNEKERS, S. (2004), "Entrepreneurship, small business and economic growth", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140-149.
- TOWNLEY, B. & BEECH, N. (2010), *Managing creativity. Exploring the paradox*, Cambridge University Press
- TOWSE, R. (2012), *A textbook of cultural economics*, Cambridge University Press.
- VAN DEN BORN, A. & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2013), "Drivers of freelance career success", *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 24-46.

- VAN WINKEL, C., GIELEN, P. J. D., & ZWAAN, K. (2012). *De hybride kunstenaar. De organisatie van de artistieke praktijk in het postindustriële tijdperk*, Breda en Den Bosch: AKV/St. Joost.
- WIJNBERG, N. M. & GEMSER, G. (2000), "Adding value to innovation: Impressionism and the transformation of the selection system in visual arts", *Organization Science*, 11(3), 323-329.
- WIJNBERG, N. M. (2004), "Innovation and organization: Value and competition in selection systems", *Organization Studies*, 25(8), 1413-1433.
- WIJNGAARDEN, Y., HITTERS, E., & BHANSING, P. V. (2016). "'Innovation is a dirty word': contesting innovation in the creative industries", *International Journal of Cultural Policy*. doi:10.1080/10286632.2016.1268134
- WIKLUND, J., DAVIDSSON, P., & DELMAR, F. (2003), "What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270.
- WIKLUND, J., PATZELT, H., & SHEPHERD, D. A. (2009). "Building an integrative model of small business growth", *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.

# The Rural Artistic Entrepreneur: Exploring Motivational Tension and Creative Production in Rural Economies

**Dr Sophie BENNETT**

Aberystwyth Business School  
Aberystwyth University, Rheidol Building  
Aberystwyth, Ceredigion, SY23 3AL  
Tel: 01970 622770  
Email: sob@aber.ac.uk

**Dr Rachel RAHMAN**

Department of Psychology  
Aberystwyth University, Penbryn 5  
Penglais Campus, Aberystwyth  
Ceredigion, SY23 3UX

**Mrs Nerys FULLER-LOVE**

Aberystwyth Business School  
Aberystwyth University, Rheidol Building  
Aberystwyth, Ceredigion, SY23 3AL

**Prof. Steven MCGUIRE**

School of Management  
Business and Economics  
University of Sussex  
Sussex House, Falmer Brighton, BN1 9RH

This paper explores the significance of co-existing and conflicting motives in creative production within rural areas. The financial productiveness of creative activity is investigated in the varying levels of artistic and economic tension seen in the creation of visual art. In this situation, the intrinsic desire to engage in the creative process may work in opposition to economic perspectives, such as an extrinsic appreciation of rewards gained from the finished product. Intrinsic and extrinsic motivation framework (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) and self-determination theory (Deci & Ryan, 2002) are used to identify the paradoxical motives experienced by artistic entrepreneurs operating in rural areas. Findings identify the four main motivational factors for such artistic entrepreneurs as: income, recognition, self-fulfilment and lifestyle. In order to balance these perspectives three main balancing strategies are evidenced, producing high satisfaction and lower income, medium satisfaction and higher

income and low satisfaction and medium income. These strategies are used by artistic entrepreneurs to gain both personal satisfaction and financial reward from the production of visual art. They are presented in the concluding section of this paper in relation to current rural strategies, to consider how investment in those who effectively balance motivational tension can contribute to rural economies.

— *Keywords:*

Cet article étudie l'importance des motivations co-existantes et conflictuelles de la production créative au sein des espaces ruraux. La productivité financière de l'activité créative est examinée à des niveaux de tensions artistiques et économiques différents visibles lors de la création de l'art visuel. Dans cette situation, le désir intrinsèque de s'engager dans un processus de créativité peut fonctionner mais s'oppose aux perspectives économiques telles que l'appréciation extrinsèque des récompenses obtenues du produit fini. Le cadre de la motivation intrinsèque et extrinsèque (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) ainsi que la théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2002) sont utilisés afin d'identifier les motivations paradoxales des entrepreneurs artistiques opérant dans les zones rurales. Les résultats des recherches identifient les quatre facteurs motivationnels principaux pour les entrepreneurs artistiques qui sont : le résultat, la reconnaissance, l'épanouissement personnel et le mode de vie. Afin d'harmoniser ces perspectives, trois stratégies d'équilibrage sont mises en évidence, produisant : une satisfaction élevée et un faible revenu, une satisfaction moyenne et un revenu plus élevé ou bien une faible satisfaction et un revenu moyen. Ces stratégies sont utilisées par les entrepreneurs artistiques afin d'obtenir de la production de l'art visuel à la fois une satisfaction personnelle et une compensation financière. Elles sont présentées dans le paragraphe de conclusion de cet article afin de mettre en relation les stratégies rurales actuelles, pour considérer comment l'investissement dans ces stratégies qui équilibrent efficacement la tension motivationnelle, peut contribuer aux économies rurales.

— *Mots clés :*

## Introduction

This research investigates the way in which artistic entrepreneurs located in the rural sub-regions of Wales achieve a balance between co-existing and conflicting motives to operate financially viable enterprises. Previous studies have identified the existence of both intrinsic and extrinsic motives within the visual arts (Hirschman, 1983; Ripple, 1998; Fillis & McAuley, 2005) in, for example, the need to both earn an income and gain self-fulfilment from creative work. Intrinsic motives concern the desire to engage with a task rather than reach the expected goal while extrinsic motives relate to factors influencing an individual's actions, attitude or behaviour, thus allowing them to reach their end goal. The strategies used by artistic entrepreneurs to balance

both artistic and economic tension have, however, received little previous attention. These strategies are investigated in this study to consider whether particular approaches yield higher levels of commercial success. This is considered within a locational context, where increasing numbers of artistic entrepreneurs operating in visual art have been identified in rural areas (Markusen, 2006; McGranahan & Wojan, 2007, Luckman 2012), therefore identifying the potential contribution rural artistic entrepreneurs may make to areas of low economic output.

Artistic entrepreneurs are identified in this study as sole-traders operating within the area of visual art and craft who earn 21% or more of their income from the sale of their artwork. The necessity to sell artwork therefore requires a balance between artistic and economic requirements, as identified by Fillis (2006) in the 'art for business' or 'art for art's' sake paradox. These artists are entrepreneurial in their need to earn an income from their produce, yet often remain true to their art-form, sacrificing a higher income to maintain particular artistic quality which contributes towards greater personal fulfilment which is gained from creative production. They are similar to Deresiewicz's (2015) 'creative entrepreneurs', for these artists producing becomes the experience which is presented, alongside the process of creating 'handmade' work, as a lifestyle choice. Unlike the 'creative entrepreneurs' however, these entrepreneurs operate specifically within the 'artistic' area of visual art and craft, a sector characterised by low profit-margins (BOP Consulting, 2012) and often evidenced in rural locations (Markusen & Johnson, 2006). This makes the study of motivational tension in artistic entrepreneurs particularly pertinent for areas of low economic growth within the UK, such as Mid and West Wales, Devon, Dorset, Cumbria and Cornwall.

Evidence of opposing tensions can be seen in studies involving self-employed artists, such as those conducted by Hirschman (1983), the Ripple producer survey (1998), Fillis (2006) and Mills (2011). Hesmondhalgh and Baker (2010) describe different types of work in which these tensions may be balanced or unbalanced in their description of good cultural work and, conversely, bad cultural work. The former produces decent pay, interesting work and autonomy, leading to a fulfilling work-life balance; the latter provides little balance between such tensions, producing poor pay, boredom and isolation. However, while tensions clearly exist, little is known about the strategies used to create a balance between conflicting motives, and how these may impact upon the financial success of their enterprise. For example, in Mills' (2011) investigation into freelance designers, the requirement to balance both artistic and economic needs was described as the creativity-business tension, where designers appeared to prioritise gaining either self-fulfilment or income from work, yet required both to remain within the industry. In the majority of studies those operating within visual art and craft are seen to prioritise self-fulfilment, accepting a reduction in income. These artists would, therefore, be described by Hesmondhalgh and Baker (2010) as producing bad cultural work because they do not achieve reasonable financial reward. This was found in the Ripple producer survey (1998), where conflicting tensions were visible within the identification of the 'commercial producer', who created work that they knew would sell, and the 'artisanal producer', who created work for their own aesthetic taste and self-fulfilment. While all those in the Ripple survey earned an income from their creative work, the majority were located within the artisanal grouping. This indicates that, for the majority, artistic needs were prioritised over economic gain. Further evidence of this can be found in the low income received for visual art and craft work. For example, in 2005 the turnover for this sector in the UK was estimated to be around £1 billion, yet individual income averaged less than £10,000 per annum for almost half of all visual artists and craftspeople (Fillis & McAuley, 2005), demonstrating the popularity but low income potential of this sector. It would appear, therefore, that the majority of artistic entrepreneurs create a balance between conflicting extrinsic and intrinsic tensions by allowing intrinsic motives to dominate creative production, therefore pursuing personal fulfilment rather than profit-driven priorities, thus achieving low profit margins.

This is not, however, representative of the visual arts and crafts population as a whole. There are some who earn considerably more for their creative work and value profit as well as personal fulfilment. This was demonstrated in the 2012 Crafts Council report (BOP Consulting, 2012), which found that 11% of those operating within the visual arts sector achieved a turnover in excess of £30,000 per annum. It was also confirmed in research by Cowen and Tabarrok (2000), in which artists were found to desire profit, fame and critical praise, as well as satisfaction from producing work. This suggests that not all artistic entrepreneurs balance extrinsic and intrinsic motives in the same way, and that some strategies may be more commercially successful than others.

In this study self-determination theory (Deci & Ryan, 2002) is used to highlight the ways in which an individual is able to regulate external conditions, such as the need for income and a desire for recognition (Amabile, Hadley & Kramer, 2002) and intrinsic desires through 'introjected, identified and integrated motivational regulation' (Deci & Ryan, 2002 : 301). This offers an explanation as to why some artistic entrepreneurs may be intrinsically motivated to achieve personal satisfaction but are also able to accept, and sometimes internalise, external factors at different levels. In these circumstances, artists do not perceive extrinsic reward as a constraint or loss of control (Amabile & Pillemer, 2012) and can therefore balance both artistic and economic tension in creative production. Results identify four main motivational factors and three main strategies adopted by artistic entrepreneurs to achieve varying financial success in their creative enterprise. These are used to consider the need for investment in rural creative enterprise in order to support those who effectively balance motivational tension to make a significant contribution to rural economies.

## 1. Review of Literature

An overview of the rural context in which rural artistic entrepreneurs operate is discussed below, followed by the intrinsic and extrinsic motivation framework (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) and self-determination theory (Deci & Ryan, 2002). These are used to identify the conflicting motives experienced by artistic entrepreneurs operating in rural areas.

### 1.1. The Creative Context: The Rural Regions of Mid and West Wales

Rural areas within the UK, such as Ceredigion, Cornwall, Devon and Dorset are characterised by an outward migration of younger workers, low opportunities and low income levels (Midmore & Thomas, 2006). These areas demonstrate significant deprivation with some of the most challenging socio-economic conditions in the UK. For example, earnings in Cumbria are estimated to be 12.3% below the national average (Scott, 2010) and the continuous economic decline of Cornwall through the latter 20<sup>th</sup> century has created high rates of outward migration in this area (Bosworth & Willett, 2011). It could be argued that these localities constitute distinct peripheral sub-regions, as they demonstrate low levels of economic activity in comparison to the rest of the UK and have undergone structural changes in employment due to the declines in agriculture, fishing and mining. This can be seen in Cornwall, where the last working tin mine closed in 1998 (Meethan, 1998), and in Cumbria, where reliance on upland sheep farming is continually decreasing (Scott, 2010). The decline of industry in these areas has been replaced with growing numbers of small businesses set up by older in-migrants and self-employed workers (Bosworth & Willett, 2011) who are often involved in creative production (Cornwall Council, 2012).

Those operating within visual arts and crafts are, for example, attracted to these areas (Huggins & Clifton, 2011) demonstrating a potentially untapped economic resource for rural regions. Rural locations demonstrate few of the attributes Florida (2002) identifies as necessary

for creative hubs, such as openness, diversity and innovation (Midmore & Thomas, 2006) but evidence a higher proportion of visual art and craft than their respective urban counterparts (Huggins and Clifton, 2011). Rather than attracting high-growth activity, as exhibited by Florida's 'creative class', rural areas attract a higher number of artist entrepreneurs operating in creative core sectors who describe this preference as a trade-off between where artistic or commercial opportunities may be found and achieving a particular quality of life (Markusen, 2006). As Luckman (2012) notes, achieving this quality of life is as much about the location in which artistic entrepreneurs operate as it is the work they create. Luckman's rural creative practitioners produce self-fulfilling work which also supports their lifestyle through an emotional connection to the physical location they work within, thereby producing good cultural work (Hesmondhalgh and Baker, 2010) of economic value. Visual art and craft has been identified by Markusen and Johnson (2006) as particularly suited to rural areas because this type of creative production can be completed alone and requires fewer urban resources, such as high-speed internet, computer systems or machinery. In this respect, rural artistic entrepreneurs are able to successfully navigate the barriers contributing towards outward migration so that they may choose locations based on the quality of the experience offered by that particular location, rather than the resources available. This community lifestyle is recognised by the Economic Futures for Wales report by the Welsh Assembly Government (Economic Research Advisory Panel, 2010) as an increasingly important factor in business location choice, emphasising the potential importance of rural artistic entrepreneurs to enhancing the economy of such regions.

Difficulties remain, however, in recognising such opportunities given the low profit margin achieved by the majority of those operating in the visual art and craft sector specifically. While Luckman (2012) suggests that growth is possible, even in rural areas, not all creative activities currently demonstrate this. Rural economies in general do not identify visual arts activity as having the potential to contribute to regional development. This is because, while there has been an increase in artistic entrepreneurs operating in rural areas, the economy of these areas has seen little benefit from this type of enterprise. Both those working within rural locations and those working within the visual arts sector are likely to receive low income levels, suggesting that while artists may achieve the quality of life they desire, they may not be seen as generating high income levels from this and, therefore, are not considered to produce good cultural work (Hesmondhalgh and Baker, 2010).

The exception to this can be seen in the case of Cornwall. This county in particular has been increasingly committed to the creative industries since 1999, with total Objective One investment of £43 million, £10 million of which was committed to business and skills development programmes (The Creative Unit, 2008). The Arts Council has placed a major emphasis on improving the infrastructure for this sector in Cornwall to generate inspiration and raise the standard of small arts businesses. Here, the aim is for a greater visibility for artists within an international arena to increase export potential (The Creative Unit, 2008). For example, the recent Made to Trade scheme has helped artists in Cornwall become more trade ready, then orchestrated collective national showcasing opportunities. Those involved evidenced direct benefits, achieving an increase in turnover within four months of engagement, followed by a continued increase in sales and trade enquiries (The Creative Unit, 2008). Wales, in comparison, has seen no such similar investment. In the rural areas of Wales, workers earn at least 8% less than those in urban areas (Jones, 2004) and in 2000 the gross annual income received for visual art overall in Wales was amongst the lowest in the arts and creative industries (Bryan, Hill, Munday & Roberts, 2000).

Therefore, while rural artistic entrepreneurs are attracted to rural regions, without governmental support and investment they do not currently demonstrate a strong ability to generate

a higher than average income for the location and are, instead, representative of those already operating enterprises in these areas. Rural economies therefore, appear to be lagging behind (Huggins & Clifton, 2011). While they may recognise the community lifestyle of enterprises operating within these locations, they do not recognise strategies adopted by these entrepreneurs to balance artistic and economic requirements, or offer support to enhance creative production. This can be seen, for example, in the Wales Spatial Plan (Welsh Assembly Government, 2008) which acknowledges the unique distinctiveness of each sub-region in Wales and the potential of the arts to indirectly stimulate growth, but does not focus on visual art activity. Instead, as evidenced in the 2014-2020 Rural Development Programme for Wales (Welsh Assembly Government, 2015), support for rural enterprise is primarily concerned with enhancing farm viability and the competitiveness of agriculture (Welsh Assembly Government, 2015).

Those working within the visual arts sector in Wales are, therefore, under-represented in regional strategies, as the sector does not appear to receive a level of investment in proportion to the number of those working within this industry in rural areas, as identified by Bryan, Hill, Munday & Roberts (2000). While some rural artistic entrepreneurs may demonstrate the financial potential to contribute to enhancing the rural economy, the visual arts and craft sector overall is seen as a low profit generating activity. It appears therefore, that the 'one size fits all approach' (Oakley, 2011) applied to the principle of creative policymaking across the UK creates a barrier to further support for what appears to be underperforming creative sectors, and therefore ultimately the development of successful visual arts and crafts enterprises in rural areas.

## 1.2. Intrinsic and Extrinsic Motivators

Motives can be grouped broadly into the areas of extrinsic reward and intrinsic experience in terms of their focus on the end goal (reward) or involvement in the task (experience). Intrinsic motivation is often seen as the strongest form of motivation and describes a collection of stimuli which provide the incentive to carry out a particular task. It is commonly associated with artistic activity and is seen as a strong form of engagement with the creative act. This has been demonstrated in previous studies, seen in both the stonemasons which Yarrow and Jones studied (2014) and the writers which Paton studied (2012). Evidence of intrinsic motivation within artists can also be seen in the 'lifestyler' and 'idealist' creative orientations identified by Fillis (2009), the 'self-orientated creator' identified by Hirschman (1983) and the 'artisanal producer' identified in the Ripple producer survey (1998). Here, involvement in creative production was undertaken for the enjoyment or satisfaction gained from the act itself.

In contrast to this, extrinsic motivation includes evidence of external rewards, time pressures, a desire for recognition, competition or a loss of autonomy (Amabile, Hadley & Kramer, 2002). Previous studies have identified both reward and recognition as important to artists, particularly in situations where the artist must adopt both a creative and business identity (Cowen & Tabarrok, 2000). These motives can be seen within the 'peer-orientated creator' and 'commercially-orientated creator' in Hirschman's study (1983), the 'entrepreneur' in the study by Fillis (2009) and the 'commercial producer' in the Ripple producer survey (1998). For example, commercially-orientated creators, identified by Hirschman (1983), achieved recognition through monetary transactions. They produced work to sell and were therefore customer-focused. Like the commercial producers in the Ripple survey (1998) and the entrepreneurs in the Fillis (2009) study, they exhibited an understanding of business strategy and the need to appeal to customer taste to earn a living from their work, demonstrating also a drive to do this. In the case of the commercial producer (Ripple, 1998), the benefits derived from the product, rather than the creative process, presented a strong incentive to engage in creative work. Clearly extrinsic as well as intrinsic

factors are experienced by, and are important to, those operating within the visual arts and crafts sector.

### 1.3. Co-existing and Conflicting Motives in Creative Production

While both extrinsic and intrinsic motives are experienced by visual artists and craftspeople, rather than operating independently they may co-exist in order to facilitate the production of visual art. This was the case in studies of artists by Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (1994) where intrinsic and extrinsic motives were found to work positively together and can be seen also in Hesmondhalgh and Baker's (2010) description of good cultural work which requires artists to achieve both reasonable monetary reward and self-fulfilment. A similar situation was identified by Tregear (2003) who also found a broad range of intrinsic and extrinsic motives in the artists she studied. While the need for satisfaction from the creation of artwork was acknowledged in both, in the latter study the fundamental aim for artists was to ensure the ongoing existence of artwork. In addition, Cowen and Tabarrok (2000) identified that artists desire profit, fame and critical praise as well as the personal satisfaction of producing work. Hence, those who were able to earn a living from work were described as practical and operating in the real world.

The ability to do this, however, can be evidenced to different degrees. For example, in the Ripple survey (1998), there was a lack of complete distinction between the 'artisanal' and 'commercial' producers. Here, the majority of artists were situated within the artisanal category, desiring self-fulfilment from work, but were also likely to demonstrate some characteristics associated with the commercial producer which ensured the continuation of creative work. While the majority earned under £20,000 per annum, a few managed to achieve over £40,000 (Ripple, 1998). Amabile and Pillemer (2012) describe such situations, in which external reward is conducive to intrinsic motives, as those in which self-determination is not undermined. In these circumstances, both intrinsic and extrinsic motives are able to co-exist because individuals do not perceive extrinsic reward as a constraint, or a perceived loss of control. These can include reward and recognition for creative ideas, clearly defined overall project goals and frequent feedback. Therefore, external evaluation which is desired, rather than seen as a form of control or constraint, does not necessarily work in opposition to intrinsic desires; instead it allows the artist to balance artistic and economic requirements in the production of work.

### 1.4. Self-Determination Theory

The simultaneous existence of competing motives can be evidenced within the self-determination motivational continuum (Deci & Ryan, 1985). Here, extrinsic factors become integrated with an individual's own needs and therefore provide an alternative to self-fulfilment when intrinsic motives are thwarted (Deci & Ryan, 2002). Self-determination theory demonstrates how artists can be primarily intrinsically motivated to achieve personal satisfaction, but exhibit extrinsic motives in particular circumstances where intrinsic motives may be otherwise thwarted by external factors. It offers an explanation as to the different ways that they may be able to create work which they are paid for, ranging from the experience of resentment to the experience of acceptance.

This change in motivation and behaviour is found where a person temporarily acts in correspondence with short-term goals allowing artists, for example, to remain intrinsically motivated but desire short term extrinsic goals. The way in which an individual is able to regulate external conditions, to promote involvement and persistence in a given domain, is described in the self-determination continuum (table 1). In each of these cases, the extrinsic motive to engage in the given activity remains but the consequence of performance varies. Internalisation and

integration are the processes through which extrinsically motivated behaviours become more self-determined.

**Table 1.** The Self-Determination Continuum with types of motivation and regulation (Deci & Ryan, 2002: 301)

Type of Motivation	A-motivation	Extrinsic Motivation				Intrinsic Motivation
Type of regulation	Non –regulation	External Regulation	Introjected Regulation	Identified Regulation	Integrated Regulation	Intrinsic Regulation
Quality of behaviour	Non Self-determined					Self-determined

In integrated regulation, external requirements are synonymous with personal values, goals and needs that are already part of the self. Therefore, engagement in the activity is associated with a more positive experience. The external requirement remains extrinsic, because it is completed to attain an outcome rather than for inherent interest and enjoyment; however, this level of extrinsic motivation is the closest to intrinsic experience. In identified regulation, the action is completed because the outcome remains personally important; however, the external requirement is accepted as a conscious decision, rather than integrated into own beliefs or values and, therefore, may not represent the individual's overarching values in any given situation. In contrast, introjected regulation is not accepted as one's own. Instead, the activity is performed to avoid guilt or shame or to obtain some form of external recognition. In this case extrinsic requirement is based on what others value, rather than on what the individual may value. External regulation itself represents extrinsic as an antithesis to intrinsic motivation. Here, the individual is motivated to obtain rewards or avoid punishments only. The action that is completed bears no resemblance to the individual's own values and does not contribute towards the fulfilment of their own needs. Engagement is therefore unlikely to create a positive experience. In the final state, a-motivation is used to describe the lack of motive to complete an action. In this circumstance, the individual may not act at all or, instead, they act passively. Here, there is little or no motive to complete the activity and the individual feels unable to achieve an outcome or does not value this. These levels of motivation demonstrate how both intrinsic and extrinsic motivation can co-exist.

Where a conflict in motivation occurs, compensatory strategies are pursued to achieve a form of gratification within a regulatory environment. This creates the foundation and motivation for strategies used within the creative sector to both earn income and gain self-fulfilment from work. For example, Hirschman (1983) acknowledged that producers will create multiple products designed to fulfil different needs, such as to earn a living, achieve critical acclaim or for the self. A similar situation can be seen in the Ripple producer survey (1998) where artists pursue different strategies to create work for the self and earn an income for this. Despite this, there has been little research conducted to consider why a particular strategy is followed or how this may relate to artistic motives. This is important as it relates to the ability to maintain a sustainable profession in visual art.

### 1.5. Summary

Previous studies demonstrate that intrinsic and extrinsic motives can co-exist, and that artists may pursue economic as well as artistic gains. Artistic entrepreneurs located within visual

arts and crafts sector, however, are seen as operating low profit enterprises based on artistic gain, where intrinsic motives dominate creative production. While they are able to navigate the economic and resource barriers rural locations present, rural artistic entrepreneurs are not currently recognised within rural economic regeneration policies as having the potential to enhance economic growth within these regions. Despite this, and as shown in previous studies, some rural artistic entrepreneurs operate financially successful businesses and therefore appear better able to balance co-existing motivational tensions for commercial gain. The relationship between the financial success of rural artistic entrepreneurs and the strategies they use to balance conflicting tensions is the focus of this study, considering whether, with governmental investment, these artists are in fact able to contribute towards the economy of rural regions.

## 2. Methods

A mixed methods approach was applied to this research. In the first stage questionnaires were used to identify artistic entrepreneurs. Questionnaire data was collected relating to age, gender, creative activity, annual income and the percentage of annual income received from the production of visual art and craft. This was followed by semi-structured interviews which were used to identify how artistic entrepreneurs experience intrinsic and extrinsic motivation and balance the tensions and contradictions between these. A sequential embedded design (Greene, 2007) was followed in which the quantitative data was collected first and provided a supportive role to the qualitative data. Motives and balancing strategies were then identified, analysed and interpreted through thematic analysis (Braun & Clarke, 2006).

Approximately 300 questionnaires were distributed to visual artists and craftspeople within the Powys, Carmarthenshire, Ceredigion and Pembrokeshire regions of Mid and West Wales. This was undertaken to identify rural artistic entrepreneurs operating within these locations. The regions of Powys, Carmarthenshire, Ceredigion and Pembrokeshire are described as rural by DEFRA (2004) because they contain settlements that are sparse or less sparse, have a settlement threshold size of below 10,000 and are characterised by rural hamlets, isolated dwellings and some rural villages (Office for National Statistics, 2012). Rural artistic entrepreneurs for this research were identified based upon their level of income made up from their creative activity, the type of creative work they produced and the location they worked within. They can be defined as: 'A craftspeople or visual artist who works within a rural location, producing visual art and craftwork which contributes 21% or more of their annual income'. 105 questionnaires were returned and, based upon these responses, 63 rural artistic entrepreneurs were identified. The remaining 42 responses were excluded from this research as they either did not earn 21% or more for their annual income, and therefore may be considered to be hobbyists rather than entrepreneurs, or did not work within the visual art and craft sector. From the 63 questionnaire responses received, 16 rural artistic entrepreneurs were interviewed. The interview selection process was based upon creative activity and annual income received for creative work, as shown in Tables 2, 3 and 4, to represent the demographic profile of the 63 artistic entrepreneurs identified in the questionnaire data.

The analysis of the interviews involved the six phase method of thematic analysis recommended by Braun and Clarke (2006) to identify the motives experienced by rural artistic entrepreneurs. The process involved the identification and description of intrinsic and extrinsic motives, followed by an interpretation of these, using self-determination theory (Deci & Ryan, 2002) to highlight ways in which these artistic entrepreneurs balance co-existing and conflicting motives. Once themes were identified and interpreted, an analysis of the interviewees who

**Table 2.** Demographic profile of artists interviewed who describe themselves as Craftspeople

Participant Identification	IR	JA	AW	VC	KC	YK	JF
Age in years	45-54	34-44	55-64	55-64	45-54	45-54	55-64
Gender	Male	Female	Female	Female	Female	Female	Male
Creative activity	Potter	Potter	Jeweller	Jeweller	Textile	Potter	Potter
Years worked in creative activity	20+	10-19	20+	20+	10-19	20+	20+
Other work	N/A	N/A	N/A	N/A	Not detailed	Farm/B&B	Land rental
Annual income	0-£10,000	0-£10,000	£10,001-£20,000	£30,001-£40,000	0-£10,000	£10,001-£20,000	£20,001-£30,000

**Table 3.** Demographic profile for artists interviewed who describe themselves as Visual Artists

Participant Identification	DM	MC	ChL	GB	IP	RB
Age in years	45-54	55-64	65+	55-64	35-44	45-54
Gender	Female	Male	Female	Male	Male	Male
Creative activity	Painter	Painter	Painter	Illustrator	Screen printing	Photographer
Years worked in creative activity	10-19	10-19	20	10-19	10-19	10-19
Other work	N/A	Pensioner	Teacher	N/A	N/A	Farmer
Annual income	£20,001-£30,000	£10,001-£20,000	0-£10,000	£20,001-£30,000	£10,001-£20,000	£10,001-£20,000

**Table 4.** Demographic profile for artists interviewed who described themselves as both Craftspeople and Visual Artists

Participant Identification	CL	BK	KD
Age in year	35-44	45-54	55-64
Gender	Female	Female	Male
Creative activity	Design/maker: Potter	Textile Artist	Woodwork
Years worked in creative activity	10-19	20+	20+
Other work	N/A	Teach/ WS	Not specified
Annual income	0-£10,000	0-£10,000	£20,001- £30,000

experienced these in each particular way was undertaken. This involved multi-variable analysis (Miles, Huberman and Saldana, 2014), using data from both the interview and demographic data from the questionnaire survey, to identify the potential relationship between income and strategies used to balance conflicting motives.

### 3. Findings and Discussion

Four distinct themes were identified as the main motives for rural artistic entrepreneurs to engage in creative work; these were: income, recognition, self-fulfilment and lifestyle choice. Income was found to be an extrinsic motivator while self-fulfilment was purely intrinsic; recognition and lifestyle choice were placed between these two opposing motives on the self-determination continuum (Deci & Ryan, 2002), located in the integrated and identified motivation type.

In terms of recognition, these entrepreneurs described situations in which they were motivated by attaining recognition from industry peers within the art world, and those in which they were motivated to obtain recognition from customers or members of the public, in some form of response to the work. This was required either as a way to demonstrate or reinforce value for their work and, therefore, their identity as an artist, or as an incentive to continue production. Rural artistic entrepreneurs also described being motivated to engage in creative work as part of a lifestyle choice. This was explained in relation to a preference for a particular quality of life and autonomy over day to day tasks. In the former case, creative work was described as a self-sufficient means to ensure the continuation of a particular lifestyle; in the latter case, creative work allowed participants to be in control of their day-to-day tasks.

Income and self-fulfilment motives appeared to be the motives which produced the greatest level of conflict. Self-fulfilment was described through a particular level of engagement, leading to varying levels of feeling ownership for the product. This could be seen in the extent to which rural artistic entrepreneurs were willing to alter their work to facilitate a sale. Income was described in three ways: necessary but not necessarily conflicting with self-fulfilment in the drive to earn an income; equal to the need for self-fulfilment, in the desire to gain both enjoyment and income from work; and, finally, as a barrier to self-fulfilment by limiting creativity. Both the income and self-fulfilment motive were interpreted using self-determination theory and used to identify the three strategies rural artistic entrepreneurs use to balance artistic and economic requirements to produce creative work.

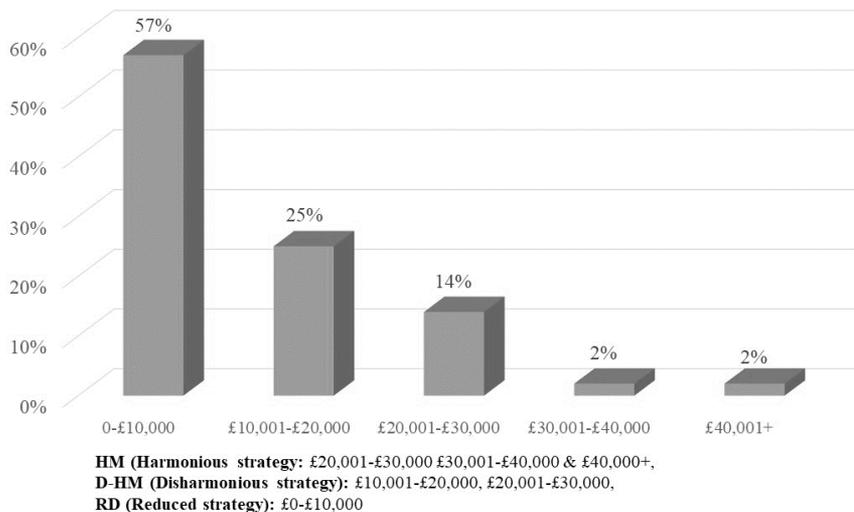
#### 3.1. Strategies used by Rural Artistic Entrepreneurs to Balance Conflicting Motives

Three strategies to balancing artistic and economic requirements were identified (table 5). These were described as Reduced strategies, in which artistic entrepreneurs achieved high satisfaction but lower income; Disharmonious strategies, where artistic entrepreneurs achieved low satisfaction and medium income; and, finally, Harmonious strategies in which artistic entrepreneurs achieved medium satisfaction and higher income. Those who were the most commercially successful pursued Harmonious strategies to balancing conflicting motives. These artistic entrepreneurs achieved optimum production, earning up to £40,000 per annum for their creative work. Those not achieving commercial success, earning under £10,000 per annum for their creative work, did not appear to balance these motives successfully and, instead, exhibited Reduced strategies. This demonstrates a connection between financial success and the ability to balance economic and artistic motives in the production of visual art and craft.

**Table 5.** Strategies identified to balancing artistic and economic requirements alongside associated demographic data

Reduced (RD) high satisfaction and lower income	Disharmonious (D-HM) low satisfaction and medium income	Harmonious (HM) medium satisfaction and higher income (optimum production)
Create work to sell and work for self and have additional part-time work	Create work to sell which is in opposition to own taste. Creative work provides main/sole income	Create single saleable type of work which also provides self-fulfilment. Creative work provides main/sole income.
Motivated to both earn an income (extrinsic motivation) and enjoy work (Intrinsic motivation – satisfaction)	The need to earn income limits creative freedom	Motivated to earn an income from work
Gain high levels of satisfaction from creative work	Gain low levels of satisfaction from work. Creating work is a struggle	Gain medium levels of satisfaction from work
Create work and then find the right market	Creating or alter work to encourage sales	Creating or alter work to encourage sales
The majority earn under £10,000 per annum for creative work	The majority earn between £10,001 and £20,000 for creative work	The majority earn between £10,001 and £40,000 for creative work
No specific age range, between 34-64 years	The majority aged between 34-54 years	The majority aged between 55-64 years
No specific length of time involved in creative work	The majority have been involved in creative work for between 10-19 years	The majority have been involved in creative work for 20 years or over

**Figure 1.** Annual income of Rural Artistic Entrepreneurs



The majority of the sample population earned £10,000 or below per annum for their creative work, while only 18% earned over £20,000 and, of these, 4% achieved an income of over £30,001 or more. This indicates that, as shown in previous studies by Fillis and McAuley (2005) and the 2012 Crafts Council report (BOP Consulting, 2012), the majority of rural artistic entrepreneurs earn a low income for creative work (figure 1). Those who were the most commercially successful pursued Harmonious strategies to balancing conflicting motives. These artistic entrepreneurs achieved optimum production, earning up to £40,000 per annum for their creative work. Those not achieving commercial success, earning under £10,000 per annum for their creative work, did not appear to balance these motives successfully and, instead, exhibited Reduced strategies.

### 3.2. Reduced strategy to balancing conflicting motives

Rural artistic entrepreneurs who demonstrated the Reduced strategy to balancing motives experienced a desire to earn an income and gain enjoyment from their work and achieved a high level of satisfaction from their work. Unlike those who demonstrated Harmonious strategies, they retained another source of income or produced different types of artwork. In the former, artists had additional income including teaching, farm income or bed and breakfast; in the latter they produced souvenir-type work to sell and additional work specifically for the pleasure gained from creating it. There was no specific age or length of time these entrepreneurs had been involved in their creative activity. For the majority, however, the production of artwork was not their main income source.

For these entrepreneurs the need to gain enjoyment from work was just as important, or equal to, the need to earn an income.

For example: "I do like to sell my work, but I've realised that isn't the total reason, because I probably wouldn't be doing it. I just love making."

Rather than create work that appealed both to customer taste and own values, some described the need to produce both work to sell and work they gained pleasure from, or to undertake additional work to supplement creative income. In this respect, integrated regulation was seen (Deci & Ryan, 2002) where creative work was produced directly for pleasure.

In the majority of situations, those who demonstrated the reduced strategy to balancing motives described creating work primarily for their own self-fulfilment, which they then hoped to sell. In this respect, they experienced a high level of satisfaction, seen in the high level of ownership they felt for the work they produced and low level of customer intervention in the creative process. Selling work was a secondary concern.

"So if I make the clarinet ok or whatever I go and make; the problem is not necessarily the object that I've made ... the problem will be finding the place where it should be where people will buy it or appreciate it."

In these instances, producing work was directly related to the artistic entrepreneurs own intrinsic values, allowing these to dominate over external requirements.

"I like this new line teapot; I think it's going to be good, I don't know if it's going to be any good in terms of the thing itself. To me it's a success and that is great."

Therefore, self-fulfilment was achieved through personal satisfaction with the product, rather than the sale.

### 3.3. Disharmonious strategy to balancing conflicting motives

Rural artistic entrepreneurs who demonstrated the Disharmonious strategy to balancing motives experienced the need to earn an income as limiting their creativity. They also gained a low level of satisfaction from their work. In these circumstances, the conflict between making work that rural artistic entrepreneurs could earn a living from and work that allowed for more experimentation appeared to be a barrier, rather than a motive; in this respect they could be described as producing bad cultural work (Hesmondhalgh and Baker, 2010). The majority of these entrepreneurs were younger than those who demonstrated Harmonious strategies and had been involved in their creative activity for a shorter period of time. The production of artwork was their main or sole income source.

The need to earn an income was important for these entrepreneurs but seen as a limitation to creative potential:

“There is a bit of a treadmill in that I have to keep, I have to keep having exactly... exhibitions in the right places and producing the right kind of work. So, if I just wanted to go off and try something completely different, to experiment or develop a slightly different technique, then it's finding the time to that within the confines of producing work for shows to sell the work and the risk of doing something that won't sell that probably prevents you from taking too big a leap, or too big a risk. If you suddenly turned up at an exhibition with ten completely different types of pictures and you didn't sell anything then that would be a kind of problem.”

In these cases introjected regulation (Deci & Ryan, 2002) was evidenced, as artistic entrepreneurs were less able to reconcile personal values with financial reward. Instead, and as shown in the excerpt above, the sale of work encouraged them to create this piece again even though it did not produce the satisfaction they desired. These entrepreneurs appeared unable to create a balance between intrinsic and extrinsic motives so instead the need to earn an income became a constraint, creating a barrier to producing creative work.

Rural artistic entrepreneurs who demonstrated the Disharmonious strategy experienced a low level of satisfaction with their work, allowing a high level of customer intervention in the creative process. Unlike those who demonstrated the Harmonious strategy, these entrepreneurs did not have a cut-off point at which they would decline sales. Instead work was altered to satisfy customer taste, even if it was not in keeping with their own tastes or artistic judgement, demonstrating extrinsic motivation:

“You try and make it as nice a picture as you possibly can, but you have to make sure that it's a true illustration of what they are .... half the time they know exactly what they want and I'm happy to fulfil their expectations rather than try to perhaps take what would be a better photograph.”

In extreme cases, this production resulted in alienated self (Deci & Ryan, 2002), the state in which the entrepreneur produced work but did not put any part of themselves into it.

“If they're paying for it, they have as much as they want is the answer. You just have to, like with anything, somebody's paying you to do it you just grit your teeth and go with it don't you ... most of the time it doesn't have your name on...”

In these circumstances, the lack of harmony between the product and the entrepreneurs' values created a visible reduction in the level of self-fulfilment obtained.

### 3.4. Harmonious strategy to balancing conflicting motives

Rural artistic entrepreneurs who demonstrated the Harmonious strategy to balancing motives experienced a drive to earn income and a medium level of satisfaction from their work. In this respect they can be described as producing good cultural work (Hesmondhalgh and Baker, 2010) in one single, saleable type of work. They were also older, the majority had been involved in their creative activity for a longer period of time and the production of artwork was their main or sole income source.

These entrepreneurs viewed their work as a business:

"I mean, this business I consider the product of the process I'm going through to be something that has got to be saleable and, as such, there is no point in doing something that is unlikely to sell, or something that someone is not likely to want."

The ability to sell this work reinforced their justification for describing themselves as an artist or craftsperson. This meant that creating commercially appealing products was aligned to their own personal values and goals. Overall, the result was a positive creative experience and, in this respect, identified regulation was evidenced (Deci & Ryan, 2002): external requirement remained extrinsic, but was closely aligned to intrinsic experience. For these rural artistic entrepreneurs external reward was acknowledged and accepted rather than simply being seen as a means to an end, so intrinsic motivation was not undermined (Amabile & Pillemer, 2012).

Those pursuing a Harmonious strategy demonstrated a medium level of satisfaction which was identified in the level of ownership they felt for the work they produced. They acknowledged the need to sell or gain recognition for their work and were, therefore, willing to make changes to products to facilitate sales, but only up to a certain point. In this way, they were able to create harmony between pleasing the customer and creating a product that remained a good fit with their own aesthetics:

"Rather than trying to accommodate my customers, I always want them to understand that they came, in the first place, because they liked what they saw and that was my choice, and if they come in and change something until it becomes not agreeable with my own aesthetics anymore, then that is the point at which I have to decline their request."

The cut-off point appeared to be the departure from identified regulation (Deci & Ryan, 2002); the time at which they no longer experienced autonomy in the creation of work, and instead produced items not in line with their personal values and goals.

## 4. Implications of research

Findings demonstrate that artistic entrepreneurs operating in the rural sub-regions of Wales use different strategies to achieve a balance between co-existing and conflicting motives. Those who use a Harmonious strategy are most successful, earning up to £40,000 per annum for their creative work, therefore achieving optimum production. Those who use a Reduced strategy are the least successful. This indicates that some rural artistic entrepreneurs are better placed than others to contribute to areas of low economic output.

Based upon annual income, however, rural artistic entrepreneurs achieving optimum production represent just 18% of the rural artistic entrepreneurs identified within this research,

while those who are least successful represent 57% of this population (figure 1). This suggests that while some have the ability to contribute to the economy of rural regions, such as Mid and West Wales, the majority pursue this for artistic rather than economic gain as identified previously by the Ripple producer survey (1998) as well as Fillis and McAuley (2005). In this respect, although some artists are capable of achieving greater commercial success than others, their numbers are not significant enough to increase the direct contribution the visual art and crafts sector make to regional development in rural areas. The potential of this sector to contribute to an increase in tourism in rural areas should be noted, however, as an indirect benefit. An example of this can be seen in Cornwall where the economic benefits of cultural tourism is acknowledged in the recent White Paper for Culture (2016) which highlights a 26% increase in growth in the areas of 'arts, entertainment and recreation' between 2011-2012. Therefore, while results of this study strengthen the justification for strategies such as in the Wales Spatial Plan (Welsh Assembly Government, 2008) to consider visual art activity from a peripheral perspective only when considering direct economic benefit, indirect benefits such as the contribution made to cultural tourism should also be taken into account.

Data collected from this research does, however, present a possible recommendation to improve the contribution rural artistic entrepreneurs make to the economy of rural regions. While those who demonstrate Disharmonious strategies currently view the need to earn an income as limiting their creativity, the production of creative work remains their main or sole income and they are marginally more financially successful than those who demonstrate reduced strategies. Therefore, supporting these artists to change their perspective of producing saleable work could increase the contribution the visual arts and crafts sector makes to rural economies. The demographic differences seen between the majority of those within the Disharmonious and Harmonious strategies indicate these entrepreneurs are at different stages in their creative work, with those exhibiting Disharmonious strategies being less established than those exhibiting Harmonious ones. Overall, these entrepreneurs make up 43% of the research population. Therefore, taking these findings into account, it is recommended that additional research and support is provided to help those demonstrating a Disharmonious strategy overcome the perception of income as limiting creativity. One possible way of doing this can be observed in the ceramics industry, for example, through schemes such as 'Adopt a Potter' ([adoptapotter.co.uk](http://adoptapotter.co.uk), 2017). Organised by Maze Hill Pottery, this charitable scheme offers emerging artists the opportunity to undertake apprenticeships with professional artists, helping them gain the confidence, skills and knowledge to pursue a successful career in ceramics. With government investment this type of scheme, it is suggested, could be applied across the visual arts and crafts sector to guide artists who may be pursuing a Disharmonious strategy to achieve a Harmonious one. Such support is needed to encourage these entrepreneurs to gain self-fulfilment from creating commercially appealing products, thus increasing the number of financially successful rural artistic entrepreneurs operating in rural regions who, together, would make a more significant contribution to rural economic development.

## Conclusion

This research identifies the main motives experienced by rural artistic entrepreneurs and strategies they use to balance artistic and economic tension in the production of creative work. Those who are more financially successful are highlighted as those who are also able to most effectively balance such tensions. While it is possible to maintain creative production without producing work designed for commercial appeal, as shown in the Reduced strategy, in order to operate financially viable enterprises where creative work is the main or sole income rural artistic

entrepreneurs must be able to internalise external requirements. This is shown in the Harmonious strategy, where creative work is both satisfying and financially rewarding. Although these artistic entrepreneurs have the potential to contribute towards the economic regeneration of rural regions, this research indicates that there are not enough of them to warrant significant investment by local authorities. Combined with those who experience the Disharmonious strategy, rural artistic entrepreneurs have the potential to achieve this if motivational barriers preventing these artists from seeking commercial success were overcome. The recommendations made in this article indicate institutional support is required to achieve this.

The research limitations include the niche population sample and subjectivity of responses. For example, the size of the population may have had an impact upon the ability to produce reliable data analysis and therefore conclusions drawn from this study may contain unique attributes for those operating within Mid and West Wales. However, this population size is characteristic of other studies involving a niche creative sector, such as those conducted by Paton (2012), and Yarrow and Jones (2014) and the characteristics of this population show similarities to those operating within the same sector in other peripheral regions such as Devon, Cornwall or Cumbria (Scott, 2010).

Future directions for research could include replicating this study in other rural regions within the UK and Europe to identify whether strategies used to balance artistic and economic demands vary across different rural settings. This would build upon findings presented here by identifying whether and where similar approaches are evident, the impact of these upon financial viability and, therefore, the potential contribution these artistic entrepreneurs may make to rural economies. Additional research could also identify the market for visual art and craft produced in rural regions, both in terms of the location for sales, for example whether products are sold at national craft fairs or community events and, also, in terms of consumer demographics. This has a potentially significant impact upon the form and viability of regional development by helping to quantify this sector's contribution to cultural tourism.

## Bibliography

- ADOPT A POTTER (2017), Adopt a Potter (September <http://www.adoptapotter.org.uk/>).
- AMABILE, T. (1996), *Creativity in Context*, Boulder: Perseus Books Group.
- AMABILE, T., HADLEY, C. N., & KRAMER, S. J. (2002), "Creativity Under the Gun", *Harvard Business Review*, pp. 52-61.
- AMABILE, T., HILL, K., HENNESSEY, B., & TIGHE, E. (1994), "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- AMABILE, T. & PILLEMER, J. (2012), "Perspectives on the Social Psychology of Creativity", *Journal of Creative Behaviour*, 46(1), 3-15.
- BOP CONSULTING (2012), *Craft in an Age of Change*, London: Crafts Council.
- BOSWORTH, G. & WILLETT, J. (2011), "Embeddeness or escapism? Rural perceptions and economic development in Cornwall and Northumberland", *European Society for Rural Sociology*, 51(2), 195-214.
- BRAUN, V. & CLARKE, V. (2006), "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- BRYAN, J., HILL, S., MUNDAY, M., & ROBERTS, A. (2000), "Assessing the role of the Arts and Cultural Industries in a Local Economy", *Environment and Planning A*, 32, 1391-1408.

- COWEN, T. & TABARROK, A. (2000), "An Economic Theory of Avant-Garde and Popular Art, or High and Low Culture", *Southern Economic Journal*, 62(2), 232-253.
- CORNWALL COUNTY COUNCIL (2016), White Paper for Culture (September [https://www.cornwall.gov.uk/media/20869269/white-paper-for-culture-2016\\_web\\_aug2016.pdf](https://www.cornwall.gov.uk/media/20869269/white-paper-for-culture-2016_web_aug2016.pdf)).
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, New York: Plenum Press.
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (2002), *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester NY: The University of Rochester Press.
- DERESIEWICZ, W. (2015), "The Death of the Artist and the Birth of the Creative Entrepreneur", *The Atlantic Magazine*, Jan/Feb Issue, New Hampshire: Atlantic Media Company Economic Research Advisory Panel (2010), *Economic Futures for Wales*, Cardiff: Welsh Government.
- FILLIS, I. (2006), "Art for Art's Sake or Art for Business Sake: An exploration of Artistic Product Orientation", *The Marketing Review*, 6(1), 29-40.
- FILLIS, I. (2009), "Entrepreneurial Crafts and the Tourism Industry", in *Tourism and Entrepreneurship: International Perspectives* (pp. 131-139), Burlington MA: Elsevier.
- FILLIS, I. & MCAULEY, A. (2005), "Careers and Lifestyles of Craft Makers in the 21st Century", *Cultural Trends*, 14(2), 139-156.
- GREENE, J. C. (2007), *Mixed methods in social inquiry*, San Francisco: Jossey-Bass.
- FLORIDA, R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books.
- HIRSCHMAN, E. C. (1983), "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, 47(3), 45-55.
- HESMONDHALGH, D. & BAKER, S. (2010), *Creative Labour: Media work in three cultural industries*, Oxon: Routledge.
- HUGGINS, R. & CLIFTON, N. (2011), "Competitiveness, Creativity, and Place-based Development", *Environment and Planning A*, 43, 1341-1362.
- JONES, M. (2004), "Rural Labour Markets: The Welsh Example", *Local Economy*, 19(3), 226-248.
- LUCKMAN, S (2012), *Locating Cultural Work. The Politics and Poetics of Rural Regional and Remote Creativity*, New York: Palgrave Macmillan.
- MARKUSEN, A. (2006), "Urban Development and the politics of a Creative Class: Evidence from a study of Artists", *Environment and Planning A*, 38, 1921-1940.
- MARKUSEN, A. & JOHNSON, A. (2006), *Artists' centers: Evolution and impact on careers, neighbourhoods, and economies*, Minneapolis: University of Minnesota.
- MCGRANAHAN, D. & WOJAN, T. (2007), "Recasting the Creative Class to Examine Growth Processes in Rural and Urban Counties", *Regional Studies*, 41(2), 197-216.
- MEETHAN, K. (1998), "New tourism for old? Policy developments in Cornwall and Devon", *Tourism Management*, 19(6), 583-593.
- MIDMORE, P. & THOMAS, D. (2006), "Regional Self-reliance and Economic Development: The Pembrokeshire Case", *Local Economy*, 21(4), 391-408.
- MILES, M., HUBERMAN, M., & SALDANA, J. (2014), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3<sup>rd</sup> ed., London: Sage.
- MILLS, C. (2011), "Coping with the Cutting Edge: Enterprise Orientations and the Creative Challenges of Start-up in the Fashion Design Sector in New Zealand", in C. Henry & A. de Bruin, eds., *Entrepreneurship and the Creative Economy: Process, Practice and Policy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, p. 169-200.

- OAKLEY, K. (2011), "In its own image: New Labour and the Cultural Workforce", *Cultural Trends*, 20(3-4), 281-289.
- OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS (2012), *Regional Data: Workforce in Wales*, Cardiff: ONS.
- PATON, E. (2012), "'When the Book Takes Over': Creativity, the Writing Process and Flow in Australian Fiction Writing", *The International Journal of Creativity and Problem Solving*, 22(1), 61-76.
- RIPPLE (1998), *Producer Survey Results and Analysis: West Wales and Grampian Study Regions*, s.l.: working paper.
- SCOTT, A. (2010), "The Cultural Economy of Landscape and Prospects for Peripheral Development in the Twenty-first Century: The Case of the English Lake District", *European Planning Studies*, 18(10), 1568-1589.
- STATISTICS FOR WALES (2014). *Statistics for Wales*, August (<http://llyw.cymru/docs/statistics/2014/141023-size-analysis-welsh-business-2014-en.pdf>).
- THE CREATIVE UNIT (2008), *Cornwall's creative industries strategy 2008-2012*, Truro: Cornwall County Council.
- TREGEAR, A. (2003), "Market Orientation and the Craftsperson", *European Journal of Marketing*, 37(11-12), 1621-1635.
- WELSH ASSEMBLY GOVERNMENT (2008), *People, Places, Futures: The Wales Spatial Plan Update 2008*, August (<http://www.wales.gov.uk/walespatialplan>).
- WELSH ASSEMBLY GOVERNMENT (2015). *2014-2020 Rural Development Programme for Wales*, August (<http://gov.wales/consultations/environmentandcountryside>).
- YARROW, T. & JONES, S. (2014), "'Stone is stone': engagement and detachment in the craft of conservation masonry", *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 20, 256-275.



## Face à l'incertitude : la cristallisation des réseaux par les comédiens entrepreneurs

Facing uncertainty: Network crystallization  
by performing artists

**Julie PIRARD**

HEL – HEC Liège  
École de Gestion  
de l'Université de Liège

**Frédéric DUFAYS**

KU Leuven

**Virginie XHAUFLAIR**

HEC Liège, École de Gestion  
de l'Université de Liège

**Correspondance :**

**Frédéric DUFAYS**

Naamsestraat, 69 – box 3500  
3000 Leuven  
Belgique  
frederic.dufays@kuleuven.be



À l'instar de l'action entrepreneuriale, la carrière de comédien est empreinte d'incertitude. Cet article examine comment les comédiens cristallisent leurs réseaux socioprofessionnels pour réduire cette incertitude. L'analyse du parcours de quatre comédiens entrepreneurs révèle trois modulations de cristallisation – cristallisations et décristallisations successives, cristallisation d'un collectif ou d'une équipe, et cristallisation du réseau de partenaires – qui sont utilisées tantôt successivement, tantôt en combinaison. Ces cristallisations prennent forme autour d'une diversité d'éléments cristallisateurs, dépassant une vision exclusivement centrée sur un projet ou une personne. Ces résultats enrichissent le modèle réticulaire de création organisationnelle de Larson et Starr (1993), lui donnant un caractère plus systémique, et contribuent à la compréhension des processus d'insertion socioprofessionnelle des artistes grâce au prisme de l'entrepreneuriat.

— *Mots clés : comédiens, cristallisation, entrepreneuriat collectif, entrepreneuriat théâtral, réduction de l'incertitude, réseau*

**Just as entrepreneurial action is filled with uncertainty, so are performing artists' careers. This paper examines how performing artists crystallize their socio-professional network to reduce this uncertainty. An analysis of the professional trajectory of four performing artists uncovers three crystallization patterns—successive crystallizations and decrystallizations, crystallization of a collective or a team, and crystallization of a network of partners—which are used successively and/or in combination. These crystallizations take shape around a wide variety of crystallizing elements, going beyond a project- or a person-based view. These results enrich Larson and Starr's (1993) reticular model of organization creation by giving it a more systemic character. They also contribute to the understanding of the socio-professional integration processes of artists thanks to the entrepreneurship approach adopted.**

— *Keywords: collective entrepreneurship, crystallization, network, performing artists, theater entrepreneurship, uncertainty reduction*

## Introduction

L'action entrepreneuriale est caractérisée par l'incertitude (Hébert et Link, 2006) en ce qu'elle se déroule dans la durée avec un devenir particulièrement inconnu, en raison notamment des innovations de produit, de service, d'organisation ou de marché (Schumpeter, 2000 ; McMullen et Shepherd, 2006) qu'elle comporte. Cette incertitude est présente à toutes les étapes du processus entrepreneurial que constituent l'identification, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité (Shane et Venkataraman, 2000). Dès lors qu'ils sont confrontés aux mêmes problématiques, les comédiens peuvent être considérés comme un type particulier d'entrepreneurs. En effet, cette incertitude caractérise également la carrière de comédien en ce qu'elle nécessite, de façon répétée, l'identification, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités (Shane et Venkataraman, 2000). Menger (2006, 2009b, 2010a) pointe d'ailleurs l'incertitude comme la difficulté majeure et récurrente de toute carrière artistique, et ce à chaque étape depuis l'intimité de la création jusqu'à la pénétration des marchés du travail qui apparaissent ouverts, éclatés et qui considèrent la production artistique comme une marchandise.

Si certains auteurs mettent en avant la grande tolérance des entrepreneurs face à l'incertitude (Knight, 1921 ; McMullen et Shepherd, 2006), d'autres soulignent les diverses stratégies de gestion de l'incertitude déployées par ceux-ci (von Gelderen, Frese et Thurik, 2000 ; Sarasvathy, 2008). Les entrepreneurs de façon générale, et les comédiens en particulier, peuvent avoir recours à leurs réseaux social et professionnel pour réduire l'incertitude ou sa perception, parce qu'ils leur permettent d'acquérir des informations et des ressources capitales au processus entrepreneurial (Dubini et Aldrich, 1991) ou pour leur carrière (Brahya et Oriane, 2011 ; De Heusch, Dujardin et Rajabaly, 2011). La littérature demeure toutefois assez silencieuse sur la façon dont ces réseaux peuvent être utilisés pour réduire l'incertitude. Se pose alors la question du *comment*, par distinction avec les questions du *quoi* et du *pourquoi* traditionnellement traitées dans la littérature (Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 ; Slotte-Kock et Coviello, 2010). Dans le présent article, nous examinons en particulier *comment* les comédiens, considérés ici comme entrepreneurs, utilisent leurs réseaux socioprofessionnels pour réduire l'incertitude inhérente à leur carrière. Nous analysons leur parcours comme un processus de cristallisations successives des réseaux socioprofessionnels (Larson et Starr, 1993) visant la réduction de l'incertitude.

L'étude approfondie de quatre parcours de comédiens issus de la Belgique francophone nous permet d'identifier de multiples éléments autour desquels les comédiens cristallisent leur réseau socioprofessionnel, dépassant la vision d'une cristallisation centrée autour d'une personne (Condor et Chabaud, 2012) ou d'un projet (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2007). Cet élément cristallisateur peut en effet notamment revêtir la forme d'un mode de gestion ou d'une thématique. Nos résultats mettent en lumière trois modulations de cristallisation opérant à différents niveaux : cristallisation et décristallisation successives, cristallisation d'un collectif ou d'une équipe, et cristallisation du réseau de partenaires. Les comédiens utilisent ces modulations de cristallisation tantôt successivement, tantôt en combinaison, pour gérer l'incertitude inhérente à leur métier. L'enchaînement des cristallisations est facilité par le fait que chaque cristallisation débouche sur de nouvelles opportunités pour les comédiens à travers la création de nouveaux liens ou l'acquisition de nouvelles compétences. Nos observations mettent également en lumière l'importante dimension collective des parcours des comédiens.

L'utilisation du parcours comme niveau d'analyse nous apparaît originale dans une vision entrepreneuriale de la carrière d'artiste, permettant entre autres de mieux appréhender les enjeux liés à l'incertitude et les processus de développement des réseaux entrepreneuriaux. Nos résultats contribuent à la littérature en entrepreneuriat en enrichissant le modèle réticulaire de formation d'organisation de Larson et Starr (1993). Ils lui donnent un caractère systémique et moins linéaire en mettant en lumière l'articulation des diverses modulations de cristallisation et affinent la nature des éléments cristallisateurs qui donnent naissance au projet. Nous contribuons également à la littérature sur l'insertion socioprofessionnelle des comédiens en ouvrant le champ à de nouveaux développements théoriques à travers une perspective entrepreneuriale et en offrant une explication à la diversité des parcours de comédiens.

Dans la prochaine section, nous passons en revue la littérature nous permettant d'établir un cadre théorique. Nous examinons d'abord la littérature relative à l'incertitude dans le domaine artistique en général et singulièrement dans l'insertion socioprofessionnelle des comédiens, ce qui nous permet de les considérer comme des entrepreneurs puisqu'ils rencontrent les mêmes problématiques. Ayant identifié l'utilisation du réseau en tant que mode de réduction de l'incertitude chez les comédiens, nous nous penchons sur la façon dont cette situation est étudiée en entrepreneuriat, où nous trouvons un cadre théorique adapté pour l'étude des parcours de comédiens, à savoir le modèle de cristallisation de Larson et Starr (1993) sur lequel se fonde l'analyse. La section suivante développe la méthodologie adoptée dans cette recherche et introduit les quatre cas étudiés, c'est-à-dire les quatre parcours de comédien, sous la forme de mapping visuel (Langley, 1999). Les résultats sont ensuite analysés à travers le prisme de la cristallisation de réseau. Nous exposons enfin les contributions et les implications de la présente recherche.

## 1. Le comédien entrepreneur de l'incertain

La carrière de comédien s'apparente à un processus entrepreneurial, en ce qu'elle est profondément marquée par l'incertitude (Menger, 2006, 2009b, 2010a) et l'innovation (Paradeise, 1998), et qu'elle requiert dès lors, de façon répétée, l'identification, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités (Shane et Venkataraman, 2000 ; Leyden, Link et Siegel, 2014). En effet, comme dans la littérature entrepreneuriale, la notion d'incertitude est omniprésente dans les travaux socio-économiques traitant de l'artiste au travail : solitude de la création artistique, imprévisibilité de la réaction du public et de la critique, irrégularité des projets et du paiement au cachet, non-réglementation des barèmes salariaux, etc. L'incertitude constituerait une dimension centrale dans la compréhension du comportement des artistes, toutes disciplines confondues, sur

le marché du travail. Plus spécifiquement encore, cette incertitude serait renforcée par la tension identitaire vécue par les artistes sur les marchés du travail, tiraillés entre ambition créatrice et nécessité économique (Menger, 2006, 2009a).

Brahy, Fraiture et Oriane (2010) montrent que les stratégies d'insertion professionnelle des comédiens se structurent autour d'une tension entre une posture pragmatique de « survie » professionnelle et un « ethos » caractérisé par un désintéressement inhérent à la pratique artistique. Pour gérer cette tension, les comédiens mettent en œuvre de manière intuitive une démultiplication et une combinaison de différentes démarches relevant des deux postures. Alors que l'ethos artistique conduit les comédiens à rechercher des relations professionnelles authentiques permettant la créativité, ces derniers doivent tout de même « se vendre » sans pour autant instrumentaliser leurs relations professionnelles, et s'insérer dans les réseaux qui canalisent les principales opportunités.

Cherchant à identifier les stratégies déployées par les comédiens pour s'insérer dans le marché du travail, Paradeise (1998) fait l'hypothèse qu'il existe, dans cet univers empli d'incertitude, des mécanismes de réduction de l'instabilité des contrats et taux de salaire. Elle observe que la maîtrise de la carrière d'un comédien dépend d'un processus continu de professionnalisation visant à s'ancrer dans les réseaux, et ce de manière évolutive en fonction des évolutions du comédien lui-même et des changements de la structure du marché. Les modalités de ce processus diffèrent en fonction de la manière dont le comédien gère la tension identitaire typique entre valorisation symbolique (soit la reconnaissance des pairs ou du public, les messages représentés et transmis, les rôles joués, les partenaires de scène prestigieux, etc.) et valorisation matérielle (soit le succès financier ou la capacité de générer un revenu permettant de vivre de son activité de comédien).

En résumé, l'utilisation des réseaux et l'insertion professionnelle semblent constituer des éléments centraux du processus entrepreneurial théâtral (Preece, 2011), compte tenu de l'incertitude le caractérisant. La socialisation professionnelle des comédiens ne repose pas sur le seul talent ou la réussite d'un projet mais nécessite une connaissance plus fine du monde du spectacle pour identifier le rôle stratégique des intermédiaires, et surtout pour discerner les réseaux de solidarités formelles et informelles, d'alliances ou de contre-alliances (Paradeise, 1998). La littérature sur les comédiens demeurant silencieuse sur la façon dont ces réseaux sont utilisés et comment ils permettent de réduire l'incertitude, la section suivante se tourne vers la littérature en entrepreneuriat pour approfondir ces questions.

## 2. Les réseaux au cœur du processus entrepreneurial

L'utilisation des réseaux en entrepreneuriat a fait l'objet de nombreuses études (Hoang et Antoncic, 2003 ; Slotte-Kock et Coviello, 2010). Nous expliquons ici comment ils jouent un rôle central dans le processus entrepreneurial (Dubini et Aldrich, 1991) et permettent d'en réduire l'incertitude, notamment en facilitant l'accès à certaines ressources. Ensuite, nous détaillons un modèle théorique proposant la cristallisation du réseau socioprofessionnel comme socle de la création organisationnelle (Larson et Starr, 1993).

### 2.1. Les réseaux comme pourvoyeurs de ressources

Les réseaux de l'entrepreneur contribuent à réduire l'incertitude inhérente au processus entrepreneurial en facilitant l'accès à au moins trois types de ressources. Premièrement, l'entrepreneur obtient de l'information par son réseau. Cette information peut être nouvelle, en

particulier par l'intermédiaire des liens faibles (Granovetter, 1973), c'est-à-dire les personnes que l'entrepreneur côtoie moins fréquemment et avec lesquelles il n'a pas ou peu d'engagement émotionnel. Cet apport d'information et de connaissance facilite potentiellement la créativité et l'innovation (Leyden, Link et Siegel, 2014), et par là l'identification de nouvelles opportunités (Tremblay et Carrier, 2006) ou de réponses à apporter aux obstacles rencontrés. *A contrario*, les informations apportées par les liens forts sont plus limitées mais considérées par l'entrepreneur comme plus fiables, par exemple sur le marché local et/ou sur l'industrie (Elfring et Hulsink, 2003). Ce type d'information est particulièrement utile pour l'évaluation de l'opportunité (Greve et Salaif, 2003). Le réseau fournit également à l'entrepreneur des informations sur ses parties prenantes, qu'il s'agisse d'acheteurs, d'employés, de fournisseurs ou de concurrents, et rend leurs comportements davantage prévisibles (Dubini et Aldrich, 1991). L'entrepreneur peut ainsi mieux anticiper les réactions de ses interlocuteurs et réduire l'incertitude qui en découle. La nature du lien activé dépend du type d'information recherché et du stade d'avancement dans le processus entrepreneurial (Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008 ; Anderson, Drakopoulou Dodd et Jack, 2010).

Deuxièmement, le réseau social de l'entrepreneur lui fournit un accès aux ressources matérielles nécessaires dans l'exploitation des opportunités et permet leur sécurisation (Gabarret, Bertrand et Drillon, 2014). Jack (2005) observe que ces ressources sont la plupart du temps apportées par la famille et quelques autres liens forts avec un important degré de familiarité, suite aux rapports de confiance affective qu'ils entretiennent (Smith et Lohrke, 2008). Si cette confiance permet d'éviter à l'entrepreneur de dépenser son capital financier pour l'acquisition de ressources matérielles, elles font malgré tout souvent l'objet d'un échange avec les parties, contre de la connaissance ou d'autres faveurs, surtout si celles-ci n'appartiennent pas au noyau familial (Jack, 2005 ; Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2008).

Troisièmement, le réseau social est une source de légitimité et de réputation pour l'entrepreneur permettant de réduire l'incertitude liée au handicap de la nouveauté (Stinchcombe, 1965). À cet égard, les liens forts servent de catalyseur de réputation et forment un levier pour atteindre des liens faibles ou pour créer de nouveaux liens qui pourront ensuite être mobilisés – en d'autres termes, le phénomène « les amis de mes amis » (Jack, 2005). Ces liens faibles sont en effet plus efficaces pour se créer une légitimité dans des contextes marqués par de forts degrés d'innovation et d'incertitude (Elfring et Hulsink, 2003). Outre les liens forts familiaux et amicaux, les contacts issus d'emplois ou de projets entrepreneuriaux précédents semblent particulièrement importants pour construire la légitimité de l'entrepreneur et de son projet (Jack, Drakopoulou Dodd et Anderson, 2004).

## 2.2. Le choix d'un cadre d'analyse : la cristallisation des réseaux socioprofessionnels

Au-delà d'une vision purement instrumentale des réseaux, Larson et Starr (1993) utilisent quant à eux le concept de « cristallisation » pour expliquer la formation puis l'utilisation d'un réseau en contexte entrepreneurial et décrire le processus de création organisationnelle. La cristallisation renvoie à l'association de membres d'un réseau créée par le renforcement de leurs liens interindividuels (Chabaud et Condor, 2009). Dans leur modèle réticulaire, Larson et Starr (1993) soutiennent que les relations simples, personnelles et bilatérales de l'entrepreneur se transforment en un réseau de relations stables, et d'échanges inter-organisationnels et multidimensionnels en trois étapes. Il s'agit d'abord d'identifier les liens sociaux essentiels par un processus d'essais et erreurs. Ensuite, l'entrepreneur convertit ces liens en échanges socio-économiques, transformant ainsi son réseau social en réseau d'affaires. Enfin, la troisième étape consiste à

superposer les échanges en multipliant et en combinant les processus d'échanges. Cette étape est caractérisée par l'ajout de fonctions opérationnelles, essentiellement des tâches de gestion, au contrat socio-économique existant. Davantage d'informations sont échangées et l'interaction est systématisée, résultant en une interdépendance croissante des partenaires. Le réseau devient dès lors stratégique. Le succès de ces trois étapes se manifeste par la cristallisation d'une masse d'échanges relationnels stables, engagés et générateurs de revenus, en une nouvelle organisation qui sera caractérisée par la stabilité et la prévisibilité.

Prolongeant ce modèle à la formation d'une équipe entrepreneuriale, Condor et Chabaud (2012) sortent de la dichotomie traditionnellement présentée dans la littérature entre un processus de formation d'équipe reposant sur l'homophilie ou sur une vision stratégique (Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn et Sapienza, 2006 ; Ben-Hafaïedh, 2017) en ce qu'ils suggèrent de considérer le porteur de projet comme lien central autour duquel se cristallisent des membres de son réseau. À travers leur proposition d'adopter une *project-based view* à l'ensemble du processus entrepreneurial et de formation organisationnelle, Bréchet et Schieb-Bienfait (2011) avancent quant à eux le projet comme élément autour duquel se cristallise un collectif. Emin et Schieb-Bienfait (2007) montrent la pertinence particulière du projet comme élément central de la cristallisation en économie sociale et solidaire où le collectif formé va souvent au-delà de l'équipe entrepreneuriale *stricto sensu*. Slotte-Kock et Coviello (2010), quant à elles, proposent de combiner le modèle de Larson et Starr (1993) avec celui de Hite et Hesterly (2001), le premier se focalisant sur la création d'une organisation à travers le développement des relations dyadiques, tandis que le second est centré sur le développement du réseau, reposant initialement sur l'identité et évoluant idéalement vers une structure plus diffuse. Selon elles, ce qui unit ces deux approches, c'est la complexification des liens et du réseau, voyant ainsi la cristallisation comme un processus qui n'est pas centré sur un seul élément mais sur une multitude de dimensions. Vu ces différentes accroches au processus de cristallisation d'un réseau en entrepreneuriat, il nous semble intéressant d'explorer les modalités de cette cristallisation dans le cas spécifique des comédiens entrepreneurs. La section suivante présente l'approche méthodologique que nous avons mise en œuvre à cette fin.

### 3. Méthode de recherche et présentation des cas

Une approche qualitative par étude de cas multiples (Yin, 2003) a été retenue. Cette méthode est bien établie dans le champ de la recherche en entrepreneuriat pour comprendre un processus et construire une théorie (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Dans notre cas, elle permet de mieux rendre compte de la complexité des parcours et des choix opérés au long de ceux-ci en termes d'interactions et de cristallisations de réseaux (Jack, 2010). Vu la diversité des parcours des comédiens, nous avons procédé à un échantillonnage théorique (Neergaard, 2007) dont nous présentons les modalités ci-dessous. Nous présentons et analysons les données collectées pour chaque parcours à l'aide d'un mapping visuel (Langley, 1999), mettant en lumière les actions mises en œuvre par les comédiens pour chaque étape de cristallisation.

#### 3.1. Sélection des cas et récolte des données

Afin de minimiser l'impact des variations institutionnelles sur les parcours étudiés, nous avons limité notre champ d'étude à la Belgique francophone. Les comédiens dont nous analysons les parcours évoluent donc dans un même champ, avec des contraintes juridiques et des opportunités similaires. Pour diversifier les parcours analysés, nous nous sommes appuyés sur la distinction établie par Paradeise (1998) entre valorisation symbolique et valorisation matérielle. Nous

avons donc observé comment les comédiens définissent leurs objectifs et leur éventuel succès en termes de prestige et de reconnaissance (valorisation symbolique) et/ou en termes financiers (valorisation matérielle). À l'issue de ce premier filtre, nous avons retenu les profils du « compromis » et de « l'accomplissement » qui se situent du côté neutre ou positif sur ces deux dimensions de valorisation. La figure du compromis est neutre sur les deux dimensions et renvoie à des carrières de comédiens diversifiées en termes de segments du marché du travail et d'activités, par exemple une carrière combinant un emploi dans l'enseignement avec des activités de création et/ou de performance théâtrale. Positif sur les deux dimensions, le profil de l'accomplissement correspond aux comédiens vivant leur parcours professionnel comme un accomplissement qui leur apporte revenus financiers, notoriété et satisfactions artistiques. Les profils se situant du côté négatif de ces deux dimensions ont été écartés car nous souhaitons observer des stratégies entrepreneuriales de réduction de l'incertitude mises en œuvre par des comédiens qui cherchent délibérément à faire carrière dans ce secteur. Il ne peut donc s'agir de comédiens qui pratiquent le théâtre par hobby (négatif sur la valorisation matérielle et positif ou neutre sur la valorisation symbolique) ou qui font ce métier par défaut (négatif sur la valorisation symbolique et positif sur la valorisation matérielle). Ensuite, puisque nous analysons le comédien en tant qu'entrepreneur, et que nous savons que le comportement de ces derniers vis-à-vis des réseaux varie selon qu'ils entreprennent seuls ou en équipe (Arenius et Laitinen, 2011), nous faisons l'hypothèse que les comédiens déploient des stratégies différentes de mobilisation de leur réseau en fonction du caractère individuel ou collectif de leur carrière. Notre second filtre de sélection nous a dès lors conduits à retenir des comédiens dont le parcours a suivi celui d'un collectif, et d'autres dont la carrière est plutôt le fruit d'une trajectoire individuelle.

Nous avons ensuite adopté une stratégie d'échantillonnage fondée sur la référence (reference-based sampling, d'après Neergaard (2007)). En l'occurrence, afin d'identifier des cas correspondant aux filtres d'échantillonnage théorique et apparaissant comme significatifs pour le champ, nous avons eu recours à l'aide d'un expert du champ investigué : Olivier Parfondry, docteur en sociologie, spécialisé en sociologie du spectacle vivant, professeur au Conservatoire royal de Liège et administrateur délégué de Théâtre & Publics. Cet expert nous a également aidés à entrer en contact avec les comédiens pour la collecte de données. Nous limitons notre étude à quatre cas au vu de la richesse et de la complexité des parcours, conformément à la recommandation de Langley (1999) qui propose un idéal de cinq cas pour de telles études qualitatives de processus. Le tableau 1 classe les cas retenus selon les critères présentés ci-dessus.

**Tableau 1.** Sélection des cas étudiés

<i>Profil type (Paradeise, 1998)</i>	<b>Accomplissement</b>	<b>Compromis</b>
Parcours individuel	Fabrice Murgia	François-Michel van der Rest
Parcours lié à un collectif	Renaud Riga et le Collectif Mensuel	Benoît Piret et le Raoul Collectif

Comme Menger (2009a) et Paradeise (1998) le mettent en évidence, les artistes mènent leur carrière « au feeling » la plupart du temps, sans réfléchir *a priori* à l'une ou l'autre stratégie. Pourtant, au fil de leur parcours, des stratégies émergent de façon plus ou moins consciente. Afin de saisir la mise en place de ces stratégies, nous avons donc opté pour des récits de parcours complets. Les entretiens étaient de nature semi-directive, suivant un guide d'entretien reprenant des thématiques larges. Au cours de l'entretien, des relances plus spécifiques étaient

effectuées sur certains points manifestant les comportements entrepreneuriaux. Ces entretiens ont ensuite été complétés par des documents (sites internet et articles de presse) afin de rassembler un maximum d'informations biographiques sur le parcours. Un retour vers les informateurs a été effectué par entretien téléphonique après les premières analyses afin de compléter et mettre à jour leurs données. Cette boucle de feed-back a permis d'accroître la validité de description et d'interprétation de l'étude (Johnson, 1997).

### 3.2. Analyse des données

L'analyse de chacun des quatre cas a débuté par la rédaction d'une biographie reprenant les grandes étapes du parcours telles que chaque comédien rencontré les a relatées. Nous proposons une version synthétique de chacune des biographies en annexe. Le tableau 2 présente également les quatre cas en les distinguant sous l'angle de la dimension individuelle ou collective, ainsi que des modalités de production, de financement et de diffusion spécifiques à chaque parcours.

Ensuite, suivant une approche abductive (Thomas, 2010), nous avons codé et classé nos données selon les étapes de cristallisation d'un réseau décrites par Larson et Starr (1993). Suivant la recommandation de Langley (1999), nous avons choisi de présenter ces données sous la forme d'un mapping visuel, permettant de présenter de manière cohérente et simplifiée un grand nombre de dimensions d'analyse, tout en mettant en lumière leurs interactions et leur déroulement temporel. Cette stratégie d'analyse constitue une étape intermédiaire entre données brutes et théorisation. Selon Langley (1999), elle offre un excellent levier de développement théorique à partir de plusieurs études de cas de processus encastés, appréhendés de manière globale.

Les parcours analysés sont présentés dans les figures 1 à 4. Chaque parcours est structuré selon trois niveaux qui correspondent aux trois étapes de cristallisation : 1) identification de liens sociaux essentiels, 2) transformation des liens en échanges socio-économiques, 3) superposition des échanges. Les données apparaissant dans un niveau illustrent donc cette étape de cristallisation. Par ailleurs, nous utilisons un code graphique pour situer plus précisément la nature de chaque donnée : ainsi, les rectangles clairs sont des étapes importantes (hors rencontres) jalonnant le parcours, les rectangles grisés désignent des rencontres clés qui vont influencer sur la suite du parcours, les cercles clairs représentent des moments de structuration organisationnelle (création d'une compagnie, d'un collectif, etc.), et les cercles grisés représentent les créations théâtrales qui jalonnent le parcours des comédiens. Un trait en pointillés indique l'enchaînement des différentes rencontres, structurations et créations. Le déroulement temporel est également précisé par les dates des créations théâtrales et par la ligne du temps qui figure sous chaque processus. Précisons que ces lignes du temps sont spécifiques à chaque parcours, car la durée de ces derniers diffère fortement d'un cas à l'autre. Elles ont donc un rôle purement indicatif et permettent uniquement de contextualiser temporellement l'enchaînement des étapes du parcours.

Tableau 2. Synthèse des quatre cas étudiés

	<b>F. Murgia</b>	<b>F.-M. van der Rest</b>	<b>R. Riga et le Collectif Mensuel</b>	<b>B. Piret et le Raoul Collectif</b>
<b>Individu/collectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrière individuelle faite de créations personnelles, mais néanmoins issues de la coordination d'une équipe de travail récurrente.</li> <li>- D'abord artiste associé au TNB<sup>1</sup>, il crée ensuite la Compagnie Artara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrière individuelle mêlant contrats indépendants, créations personnelles et consultance.</li> <li>- Création d'une association de fait (le Groupe<sup>2</sup>) ne représentant que lui-même.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création individuelle de l'ASBL<sup>2</sup> PI3.14.</li> <li>- PI3.14 devient le Collectif Mensuel, traduisant le passage en collectif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diens qui se rassemblent autour de thématiques.</li> <li>- Mise en place d'un processus de gestion démocratique du collectif et création d'une ASBL.</li> </ul>
<b>Mode de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de production très rapide : dix spectacles en sept ans.</li> <li>- Suite au succès de sa première création, chaque nouveau spectacle est issu d'une nouvelle sollicitation et d'un nouveau partenariat.</li> <li>- Coordination d'une équipe pluridisciplinaire permanente qui crée à partir d'une thématique centrale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de production avec superposition des projets personnels et sous contrat au gré de ses rencontres.</li> <li>- Un projet égale une équipe. Les partenariats sont temporaires et successifs, mais permettent de s'appuyer sur l'influence des directeurs de théâtre et leur réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hebdo du Lundi</i> puis <i>Mensuel</i> : Mode de production à fréquence périodique.</li> <li>- <i>L'Hô qui valait [...] et 2043</i> : Retour à un mode de production classique, mais avec deux réseaux différents investis simultanément.</li> <li>- <i>Blockbuster</i> : Production pour les grandes salles uniquement, qui multiplie le nombre de spectateurs et donc la vitesse de propagation du spectacle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de production lent car lié à une longue réflexion et à un processus de création et de décision entièrement démocratique.</li> </ul>

1. Théâtre National de Bruxelles.  
2. Association Sans But Lucratif.

	<b>F. Murgia</b>	<b>F.-M. van der Rest</b>	<b>R. Riga et le Collectif Mensuel</b>	<b>B. Piret et le Raoul Collectif</b>
<b>Mode de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions publiques et reconnaissance institutionnelle dès la première création grâce au soutien de J.-L. Collinet.</li> <li>- Chaque production est liée à un partenariat avec une maison de théâtre, donc soutenue par elle et ses partenaires.</li> <li>- La rapidité des phases de création facilite leur financement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de subventions publiques, mais reconnaissance institutionnelle acquise petit à petit au fur et à mesure des rencontres et des productions.</li> <li>- Créations personnelles parfois subsidiées, parfois non, qui sont alors financées grâce à des économies personnelles et un travail de comédien sous contrat ou de comédien-consultant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions publiques et reconnaissance institutionnelle dès la première création grâce au soutien de J. Delcuvelere.</li> <li>- <i>Hebdo du Lundi</i> puis <i>Mensuel</i> : Peu de soutien mais la périodicité finance la création.</li> <li>- <i>L'Hô qui valait</i> [...] : Élargissement du réseau partenarial hors théâtre pour acquérir un poids institutionnel permettant l'accès aux subventions et aux théâtres.</li> <li>- <i>Blockbuster</i> : Spectacle acheté avant sa création par le Théâtre de Liège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions publiques et reconnaissance institutionnelle dès la première création du Raoul Collectif grâce au soutien du TNB.</li> <li>- Financement mixte grâce à un large réseau de maisons de théâtre qui ne travaillent généralement pas en coproduction (Exemple : soutien du Groupov et du TNB sur la même production).</li> </ul>
<b>Mode de diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F. Murgia fait tourner plusieurs spectacles en même temps et avec la même équipe de base, ce qui permet d'employer les membres de sa compagnie à long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F.-M. van der Rest travaille sur plusieurs projets de front. Il cherche un partenaire à long terme afin de déléguer la production et la diffusion de ses créations personnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hebdo du Lundi</i> puis <i>Mensuel</i> : La périodicité permet une diffusion dans la durée et des emplois pérennes.</li> <li>- <i>L'Hô qui valait</i> [...] et <i>2043</i> : Deux spectacles simultanés sur deux réseaux de publics différents mais avec la même équipe.</li> <li>- <i>Blockbuster</i> : Spectacle en tournée jusqu'en 2019.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grâce à la mise en commun de leurs réseaux personnels, les deux spectacles cumulent 220 représentations de 2012 à 2017.</li> <li>- Chaque membre du Raoul Collectif mène une carrière solo sur le côté, mais les ventes de leurs spectacles leur permettent d'être salariés à mi-temps par le collectif.</li> </ul>

Figure 1. Mapping du parcours de F. Murgia

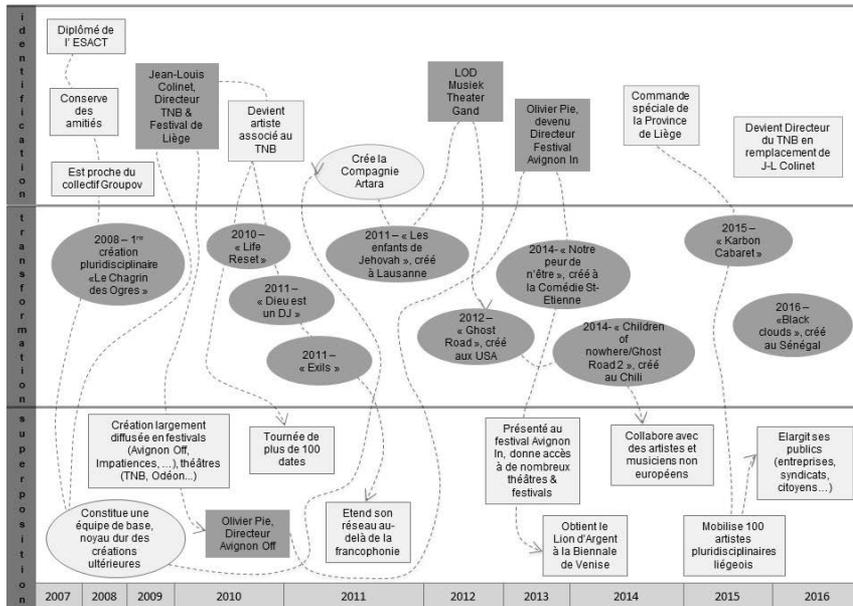


Figure 2. Mapping du parcours de F.-M. van der Rest

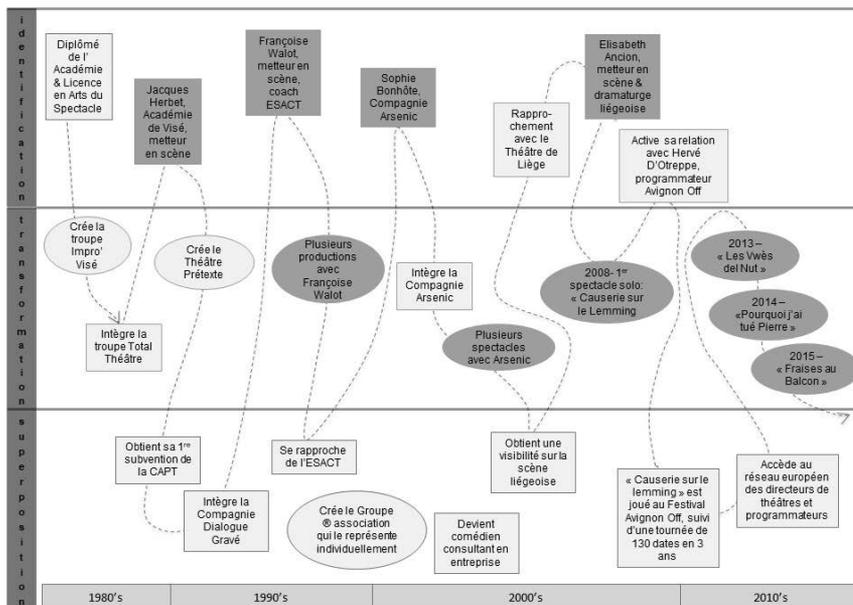


Figure 3. Mapping du parcours de R. Riga

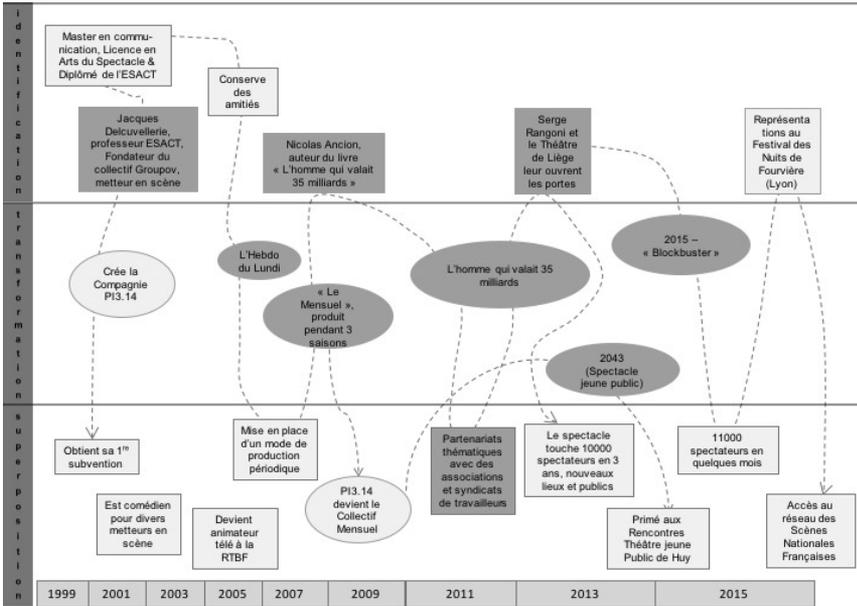
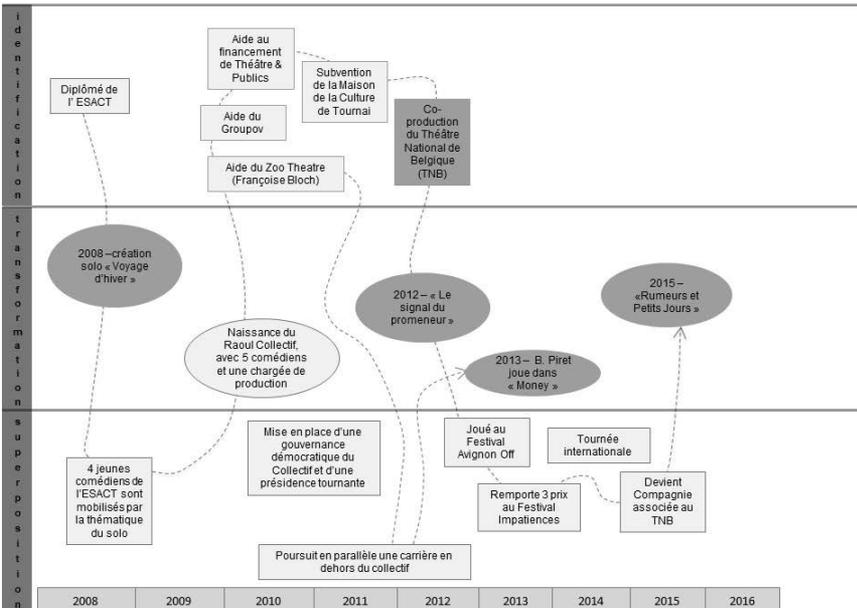


Figure 4. Mapping du parcours de B. Piret



#### 4. Résultats : trois modulations des processus de cristallisation du réseau

Notre revue de la littérature met en évidence l'insertion dans les réseaux socioprofessionnels comme un élément de réduction de l'incertitude inhérente au métier d'artiste. Les quatre parcours présentés confirment que l'utilisation des réseaux constitue un point commun majeur aux carrières de comédien. Cependant, chaque parcours illustre une manière propre de mobiliser et de structurer les réseaux. Si chaque comédien rencontré mobilise son réseau socioprofessionnel de manière personnelle et intuitive, voire opportuniste, certaines modalités transversales apparaissent, que le processus de création organisationnelle par cristallisation décrit par Larson et Starr (1993) ne peut suffire à expliquer. Nous partageons ainsi le constat d'autres auteurs qui proposent des évolutions à ce modèle. Alors que Condor et Chabaud (2012) considèrent le porteur de projet comme lien central autour duquel se cristallisent des membres de son réseau, Bréchet et Schieb-Bienfait (2011) considèrent que le projet lui-même a cette fonction. Nos observations montrent que la cristallisation d'un réseau peut avoir des fondements multiples. Celle-ci se développe par étapes selon trois différentes modulations : 1) cristallisations et décristallisations successives, 2) cristallisation des équipes, et 3) cristallisation du réseau de partenaires. Nous observons par ailleurs qu'au cours de leur carrière, les comédiens utilisent ces trois modulations en les entremêlant et en identifiant tout élément cristallisateur potentiel comme une opportunité à explorer et à exploiter.

##### 4.1. Cristallisations et décristallisations successives

Le parcours de carrière de F.-M. van der Rest est marqué par la diversification. Selon les périodes et les opportunités, F.-M. van der Rest est comédien professionnel, semi-professionnel ou amateur. Il gère sa carrière de comédien de manière active, puis la met en veille. Son activité de comédien est tour à tour rémunératrice puis déficitaire ; tantôt il est auteur-créateur de son projet, tantôt il se dit mercenaire rémunéré. Les collaborations de F.-M. van der Rest sont de courte durée et il existe finalement peu de liens entre ses projets, si ce n'est l'utilisation presque systématique de son réseau professionnel. La carrière de F.-M. van der Rest se présente comme une superposition de projets au gré de ses rencontres. Si l'on analyse ce parcours au prisme du concept de cristallisation de réseau, apparaît alors une dynamique de carrière enchaînant cristallisations et décristallisations, au gré des rencontres clés faites par F.-M. van der Rest. Par hasard ou par personne interposée, une première rencontre a lieu. Celle-ci est qualifiée d'opportuniste par le comédien qui garde ce nouveau lien social en mémoire pour l'utiliser plus tard : « Je ne travaille jamais seul, chaque projet est le fruit d'une rencontre ». Ces relations opportunistes s'additionnent et, un jour où l'autre, se transforment le temps d'un projet en relations d'affaires, dans lequel F.-M. van der Rest occupe alternativement les fonctions d'auteur, metteur en scène, comédien, producteur, etc. Chaque relation formée sur l'expérience commune d'un projet devient enfin un partenaire potentiel pour le futur. Elle entraîne une évolution de carrière et reste avec certitude une personne-relais vers de nouveaux réseaux, un tiers permettant la création d'autres relations opportunistes. Néanmoins, dans le cas de F.-M. van der Rest, on assiste à une décristallisation pour chaque cristallisation. L'organisation dure le temps d'un ou deux projets communs puis disparaît, laissant la place à un certain nombre de nouvelles relations opportunistes, l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles et une multiplicité de nouvelles perspectives, tant au niveau des relations qu'au niveau des métiers autour de la scène. Une rencontre-clé qui n'a pas résulté en décristallisation est néanmoins à souligner dans le cas de F.-M. van der Rest, à savoir Serge Rangoni, directeur du Théâtre de Liège, qui depuis son soutien à la création personnelle de F.-M. van der Rest, *Causerie sur le Lemming*, lui apporte projets rémunérés et soutiens financiers.

Ce modèle de carrière est assez emblématique des parcours dans le milieu théâtral tels qu'observés par Paradeise (1998) lorsqu'elle décrit les marchés du travail des comédiens comme ouverts et caractérisés par l'indépendance des embauches successives au cachet. Une carrière façonnée selon cette modalité de cristallisation pourrait se résumer comme suit : une rencontre génère une opportunité, qui suscite une cristallisation suivie d'une décristallisation, avant de laisser place à une nouvelle rencontre génératrice d'une nouvelle opportunité.

Le cas de F. Murgia montre que cette modulation peut être utilisée en combinaison avec une autre modulation. Si F. Murgia évoque la chance comme facteur déterminant de sa carrière, sa rencontre et puis sa collaboration avec J.-L. Colinet constituent l'exemple type d'une cristallisation au sens de Larson et Starr (1993). Un premier lien personnel jugé opportuniste est transformé en un lien professionnel, puis en une relation multidimensionnelle à long terme. En effet, après la production de son premier spectacle, c'est J.-L. Colinet qui introduit F. Murgia au TNB et lui permet de se créer très vite une réputation internationale. C'est également lui qui, plus tard, apporte son soutien à la candidature de F. Murgia comme directeur du TNB. Cependant, la modulation par cristallisations et décristallisations successives apparaît également en parallèle dans le parcours de F. Murgia. Suite à cette première rencontre clé, les réseaux de partenaires théâtraux s'ouvrent rapidement et F. Murgia enchaîne les projets suivant les sollicitations ou les opportunités de son réseau. Chaque spectacle cristallise un partenariat avec une maison de théâtre, puis celui-ci est décristallisé pour laisser la place à une nouvelle opportunité, par exemple lorsque F. Murgia quitte son statut d'artiste associé au TNB pour se consacrer à d'autres projets à travers sa compagnie Artara. Néanmoins, contrairement à F.-M. van der Rest, tout en évoluant au gré des cristallisations et décristallisations successives, F. Murgia construit sa ligne artistique entouré de son équipe, comme nous le développons ci-après pour illustrer la deuxième modulation de cristallisation du réseau.

#### 4.2. Cristallisations des collectifs et équipes

R. Riga aurait pu réaliser le même type de carrière que F.-M. van der Rest, ayant des débuts très similaires, partagés entre projets théâtraux personnels, contrats de comédien mercenaire et travail salarié à la RTBF<sup>3</sup>. Le parcours du Collectif Mensuel montre cependant que si le travail d'abord individuel de R. Riga sur un mode de production avec périodicité a permis de constituer une équipe permanente, cette équipe s'est transformée en collectif à très long terme. Les statuts de son ASBL ont été modifiés, tous les projets ont été réfléchis collectivement. D'une carrière au projet, ou par cristallisations et décristallisations, Renaud Riga et les autres membres du collectifs sont passés à une carrière qu'il qualifie d'exclusive : « C'est comme en amour, soit tu te maries avec un contrat exclusif, soit tu vois une multitude de personnes. Nous avons choisi le contrat exclusif avec le Collectif Mensuel ».

Si le Collectif Mensuel s'est créé autour d'un porteur de projet et d'un mode de production, le Raoul Collectif s'est quant à lui formé autour d'affinités pour certaines thématiques abordées dans le cadre du travail individuel de B. Piret, en l'occurrence la normalité de la société et la manière dont certains s'en écartent et se marginalisent. Tout en entamant une longue phase de création, les cinq comédiens ainsi rassemblés ont peu à peu construit leur collectif et son mode de gouvernance particulier en recherchant de la cohérence entre les thématiques abordées et leur pratique au quotidien. Toute décision, qu'elle soit artistique, stratégique, financière ou autre se prend à la majorité absolue des cinq comédiens et leur chargée de production. Les statuts du Raoul Collectif en témoignent : « La prise en charge des projets artistiques est décidée par le

3. Radio Télévision Belge Francophone.

conseil d'administration en fonction de critères de nature artistique, de cohérence et de faisabilité définis par ses soins<sup>4</sup>. » Un tel mode de gouvernance démocratique tranche avec les structures habituellement plus pyramidales, fondées sur les différents métiers qui sont regroupés dans des projets théâtraux, comme le constate Paradeise (1998).

Nos observations nous amènent à enrichir la contribution de Condor et Chabaud (2012), décrivant le porteur de projet central comme l'élément cristallisateur d'une équipe entrepreneuriale. Nos résultats font en effet apparaître que la première étape de cristallisation d'un collectif théâtral consiste en l'identification d'une opportunité – qui peut prendre la forme, entre autres, d'une idée, d'une thématique, d'un projet, d'un mode de création ou d'un mode de production – autour de laquelle une équipe va se cristalliser. Ensuite, un collectif se constitue autour de la création d'un premier projet lié à cette opportunité. Enfin, la transformation du collectif en organisation passe par une pérennisation au travers d'une tournée et d'une multiplication des projets.

Dans trois de nos cas, les deux collectifs de manière évidente, et dans une certaine mesure également chez F. Murgia, on peut observer la création d'une équipe qui se rassemble et évolue de projet en projet. Cependant, l'opportunité identifiée à la base de la création du collectif est différente pour chacun. Le Collectif Mensuel s'ancre dans un mode de production hors normes, le Raoul Collectif se rassemble par affinités pour certaines thématiques puis par un mode de fonctionnement démocratique, et les membres de l'équipe de F. Murgia l'identifient comme porteur d'un projet artistique innovant et de grande envergure. En effet, au-delà de la première rencontre clé de F. Murgia, nous observons chez lui la mobilisation d'une équipe récurrente dès la première création. Cette équipe pluridisciplinaire issue de l'ESACT (École Supérieure d'Acteurs du Conservatoire de Liège) puis du TNB se cristallise d'abord autour du travail artistique d'un comédien qui coordonne les différents talents et disciplines autour d'une idée personnelle pour en faire une création. En intégrant de plus en plus de disciplines artistiques au fil des spectacles, cette équipe fait évoluer le langage scénique de F. Murgia vers « un travail singulier : actualité des langages scéniques, [...] spectacles hyper-sensoriels combinant narration et jeu d'acteurs avec les ressources des technologies avancées du son et de l'image »<sup>5</sup>. Les statuts de la Compagnie Artara ont d'ailleurs été modifiés dans ce sens en 2011 : « L'association a pour but de sensibiliser le spectateur au monde qui l'entoure à travers la recherche artistique de Fabrice Murgia, et de promouvoir la culture en diffusant des œuvres en constante recherche de formes nouvelles au moyen de l'écriture, l'interprétation, la scénographie et la mise en scène. »<sup>6</sup>

#### 4.3. Cristallisation du réseau de partenaires

Paradeise (1998) observe que la réussite d'un projet ne suffit pas à la socialisation professionnelle des comédiens. Une connaissance plus fine du monde du spectacle est nécessaire pour identifier le rôle stratégique des intermédiaires, et surtout pour discerner les réseaux de solidarités formelles et informelles, d'alliances ou de contre-alliances. Elle suggère ainsi qu'un comédien devrait poursuivre l'insertion dans les réseaux tout au long de sa vie professionnelle. Nos résultats font également émerger les réseaux comme une des clés pour mener sa carrière de comédien à long terme. F.-M. van der Rest n'a jamais fait d'école professionnelle d'acteur, et se considère comme « un électron libre du théâtre liégeois ». Aujourd'hui, sa principale difficulté reste le financement et la production de ses créations personnelles pour lesquels il estime qu'il

4. Statuts du Raoul Collectif, 24 juillet 2009.

5. Site Internet de la Compagnie Artara, <http://artara.be/> (consulté le 27 février 2017).

6. Modifications des statuts de la Compagnie Artara, 15 septembre 2011.

faut avoir mieux pénétré le réseau institutionnel. R. Riga explique que son choix de ne plus travailler qu'exclusivement avec le Collectif Mensuel lui a permis de ne plus perdre son temps en réseautage individuel mais de se concentrer sur le réseau du Collectif : « Nous avons choisi le contrat exclusif avec le Collectif Mensuel, mais si nous devons jouer ailleurs à côté, le réseautage resterait notre outil indispensable. » La chargée de production du Raoul Collectif pense que le montage financier mixte du *Signal du promeneur* témoigne de l'importance que peuvent avoir les réseaux professionnels dans la réalisation du premier projet : « Il existe de nombreuses alliances et contre-alliances dans le milieu du théâtre et dans la politique culturelle belge. Le fait d'être un collectif de cinq comédiens, collectif jusque dans la gestion des liens et des réseaux, leur a permis de bénéficier de divers soutiens issus de réseaux très différents, sans pourtant se fermer de portes. » L'entourage de F. Murgia n'explique pas sa réussite par la chance, contrairement à celui-ci, mais par « un talent inné de commercial et de networker. Fabrice a des facilités dans le relationnel car il est honnête dans ses relations et son travail. Il se remet continuellement en question et est en fait très curieux de toute rencontre. Il a la volonté d'étendre continuellement son réseau de lieux de théâtre, car ce sont eux qui donnent de la visibilité, qui financent et qui permettent de faire tourner un spectacle plus loin. Si tu n'entretiens pas ces relations-là, alors tu ne fais rien » (V. Demilier, chargée de production et diffusion pour la Compagnie Artara).

Dans le théâtre professionnel belge francophone, tous nos interlocuteurs constatent que les alliances et contre-alliances qui régissent le milieu compliquent l'insertion dans les réseaux. Il semble donc important de comprendre comment il est néanmoins possible de se créer un réseau de relations partenariales permettant de soutenir la production théâtrale. Nous proposons dès lors une troisième modulation de cristallisation qui identifie comment les trois étapes du processus permettent aux comédiens de toucher toutes leurs parties prenantes, c'est-à-dire leurs publics cibles, mais aussi de nouveaux publics moins directement concernés, tous les lieux de diffusion nationaux et internationaux, les associations connexes à leurs thématiques, les pouvoirs publics, etc. Les deux collectifs rencontrés construisent leur réseau partenarial en franchissant les mêmes étapes. Ils identifient d'abord une ou plusieurs singularités comme une opportunité d'étendre le réseau et listent des organisations et personnes en lien avec celle-ci. Ils cristallisent ensuite ce réseau de nouveaux partenaires et font enfin évoluer leur projet vers de nouvelles parties prenantes.

Lorsque le Collectif Mensuel opte pour un retour à un mode de production plus classique, afin de trouver un mode de financement et de diffusion à long terme permettant de conserver une certaine sécurité d'emploi acquise avec le mode de production avec périodicité, la thématique socio-économique sur laquelle le collectif travaille permet la cristallisation d'un réseau partenarial doté d'un réel poids institutionnel. En associant les syndicats de travailleurs, et plus largement le monde socio-économique local, le Collectif a pu obtenir le soutien d'acteurs puissants qui ont relayé l'offre du Mensuel dans des cercles auxquels le collectif n'avait jusqu'alors pas accès. Ces acteurs socio-économiques ont également favorisé l'exportation du spectacle vers la France, non par le biais classique des festivals de théâtre, mais via les réseaux socio-économiques transnationaux. Pour ce qui concerne *Blockbuster*, ce sont ici les capacités techniques et la disponibilité de l'équipe qui permettent au collectif de créer rapidement un spectacle répondant aux exigences des grandes salles et d'ainsi développer un nouveau réseau de diffusion. *Blockbuster* est créé grâce à la sollicitation technique de S. Rangoni pour l'ouverture de saison du Théâtre de Liège et touche onze mille spectateurs en quelques mois, avec une propagation des ventes du spectacle encore jamais égalée dans le contexte belge francophone.

Les thématiques qui rassemblent le Raoul collectif font à l'époque partie des lignes directrices du TNB. Ayant identifié cet intérêt commun, les cinq comédiens obtiennent ainsi le soutien

financier et l'accès au réseau du TNB avant même la création de leur spectacle. Parallèlement, leur fonctionnement démocratique devient plus qu'un simple outil de gestion ou de création. Puisque chaque membre du collectif fait jouer son propre réseau professionnel sans interférence possible du réseau d'un autre membre, le collectif obtient un accès à un large réseau de partenaires théâtraux en Belgique, puis à l'étranger, en passant outre les alliances et contre-alliances habituelles du milieu théâtral en Belgique francophone. Notons d'ailleurs que le mode de gouvernance démocratique du Raoul Collectif n'est pas communiqué vers l'extérieur, dans le souci de se préserver. Cette modulation de la cristallisation des réseaux présente l'avantage d'être cyclique puisqu'une fois que de nouvelles parties prenantes sont identifiées, elles amènent à leur tour vers de nouveaux développements possibles.

Le tableau 3 synthétise les trois modulations du modèle de cristallisation utilisées par les comédiens pour réduire l'incertitude inhérente à leur parcours.

Des observations de la façon dont se créent les équipes de production des comédiens rencontrés, il apparaît que le lien central cristallisateur est multiple. Celui-ci dépasse les approches par projet (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011) en ce qu'il constitue le fondement même du projet et que le projet en soi n'apparaît pas suffisant pour pérenniser l'équipe cristallisée et donc franchir la troisième étape du modèle (soit la superposition des échanges). Nos résultats montrent que l'élément opportuniste identifié comme cristallisateur peut effectivement être un lien social (par exemple : J.-L. Colinet pour F. Murgia, S. Rangoni pour F.-M. van der Rest et R. Riga/le Collectif Mensuel) comme proposé par Larson et Starr (1993) ou un porteur de projet central (F. Murgia et son équipe récurrente) comme proposé par Condor et Chabaud (2012), mais aussi une idée artistique (autour de laquelle F. Murgia mobilise les talents de son équipe), des thématiques (celles du Raoul collectif), un mode de production (avec périodicité chez le Collectif Mensuel), un mode de gestion (démocratique au Raoul Collectif), une expérience professionnelle acquise (technique pour le Collectif Mensuel) ou plusieurs de ces éléments simultanément.

**Tableau 3.** Modulations de cristallisation utilisées par les comédiens

	<b>(1) identifier les liens sociaux essentiels</b>	<b>(2) convertir les liens en échanges socio-économiques</b>	<b>(3) superposer les échanges</b>
Cristallisations et décristallisations successives	Rencontre opportuniste par personne interposée.	Projet commun, un test de relation d'affaires.	Fin du projet commun, ouverture vers d'autres opportunités par la mise en contact avec de nouveaux partenaires potentiels.
Cristallisation des équipes	Élément rassembleur identifié comme opportunité.	Cristallisation d'une équipe autour de cet élément en un premier projet.	Pérennisation de l'équipe grâce à la multiplication des projets.
Cristallisation du réseau de partenaires	Une ou plusieurs singularités identifiées comme permettant l'extension à d'autres réseaux.	Cristallisation d'un réseau de nouveaux partenaires identifiés en lien avec cette singularité.	Diversification de la mobilisation des parties prenantes pour renforcer les liens avec celles-ci.

De façon surprenante, nos résultats ne nous permettent pas de dégager des tendances claires en fonction des différentes dimensions utilisées pour l'échantillonnage de nos cas. Pour ce qui concerne la distinction entre parcours individuel et parcours collectif, la première modulation (cristallisations et décristallisations successives) semble correspondre davantage à une carrière de type individuel (les parcours de F.-M. van der Rest et F. Murgia), tandis que la deuxième (cristallisation des équipes) relève naturellement plutôt du type collectif (les parcours de R. Riga et du Collectif Mensuel, et de B. Piret et du Raoul Collectif). Toutefois, F. Murgia utilise également cette seconde modulation, mais en s'appuyant sur un autre élément cristallisateur, à savoir son projet artistique.

Par ailleurs, on pourrait avancer que la modulation « cristallisation du réseau de partenaires » a été davantage exploitée par R. Riga et F. Murgia, qui ont étendu à plusieurs reprises leurs réseaux de partenaires à de nouveaux groupes d'acteurs, ce qui expliquerait leur positionnement dans le profil « Accomplissement ». Si cette analyse est acceptée, elle nous permet d'avancer l'hypothèse que la cristallisation du réseau de partenaires est la modulation qui soutient le plus la volonté de réussite à la fois symbolique et matérielle. Nous observons tout de même que cette modulation est également utilisée par le Raoul Collectif, dans une moindre mesure toutefois. Le Raoul Collectif se situant en début de carrière, il faudrait pouvoir recueillir des observations longitudinales pour étayer notre hypothèse sur le rôle prégnant de la cristallisation du réseau de partenaires dans la logique d'« Accomplissement ».

Enfin, il est également intéressant de noter le recours simultané aux diverses modulations chez les comédiens en début de parcours, en l'occurrence F. Murgia et le Raoul Collectif. Cette articulation de cristallisations à différents niveaux peut être interprétée comme un moyen d'accélérer la réduction de l'incertitude, une logique probablement plus marquée en début de parcours.

## 5. Discussion et conclusion

Le présent article s'appuie sur le constat de l'incertitude inhérente au métier de comédien, et sur l'observation que l'utilisation des réseaux permet de réintroduire de la structure, d'acquiescer et de sécuriser des ressources, et par conséquent de réduire l'incertitude du processus entrepreneurial. Partant de là, nous avons cherché à identifier *comment* le réseau socioprofessionnel peut être utilisé comme outil de réduction de l'incertitude. Une étude approfondie de quatre parcours de comédiens belges francophones nous a permis de dégager trois modulations de cristallisation d'un réseau. Il s'agit de la cristallisation et décristallisation successives, de la cristallisation d'un collectif ou d'une équipe, et de la cristallisation du réseau de partenaires. Ces trois modulations sont non exclusives et peuvent être combinées simultanément ou consécutivement ; une modulation peut également être répétée plusieurs fois de suite. À travers ces résultats, cet article contribue à la littérature en entrepreneuriat ainsi qu'à la littérature sur l'insertion socioprofessionnelle des comédiens et comporte diverses implications pratiques pertinentes pour les comédiens et les politiques publiques.

En considérant le réseau comme variable dépendante, cet article participe à la théorisation de l'évolution du réseau entrepreneurial, spécifiquement par la vision moins linéaire du processus de cristallisation du réseau qu'offrent nos observations par rapport au modèle initial de Larson et Starr (1993) et à l'utilisation qui en a été faite (Smith et Lohrke, 2008 ; Chabaud et Condor, 2009). Nos résultats suggèrent que le réseau des comédiens entrepreneurs est façonné par leur stratégie de réduction de l'incertitude à travers l'articulation de différentes modulations de cristallisation qui correspondent à des processus de structuration du réseau socioprofessionnel.

Nous montrons que les trois modulations de cristallisation peuvent être utilisées de façon complémentaire, simultanément ou consécutivement. En d'autres termes, le résultat d'une modulation ou d'une combinaison de modulations crée les conditions pour la mise en œuvre par le comédien d'une nouvelle cristallisation suivant la même modulation, une autre modulation ou une combinaison de modulations. Dès lors, nous proposons une approche plus complexe et systémique de la cristallisation du réseau socioprofessionnel dans un contexte entrepreneurial, permettant de prendre en compte plusieurs niveaux de cristallisation et de dépasser ainsi le seul projet (Emin et Schieb-Bienfait, 2007) ou la seule équipe (Chabaud et Condor, 2009).

Prendre le parcours comme unité d'analyse plutôt que des projets distincts nous permet également d'enrichir le modèle de cristallisation en identifiant d'autres éléments cristallisateurs que le lien dyadique interindividuel (Larson et Starr, 1993) ou le porteur de projet central (Chabaud et Condor, 2009 ; Condor et Chabaud, 2012). En effet, la cristallisation du réseau du comédien peut émerger d'une multitude d'éléments tels qu'une idée, une thématique abordée par l'œuvre théâtrale, un mode de gouvernance ou un mode de production. Ainsi, nous affinons également la vision du projet comme élément fédérateur et cristallisateur d'un collectif (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2007) en suggérant que certaines de ses particularités suffisent à coaliser des membres d'un réseau et à les cristalliser en collectif. Nos données ne nous permettent pas de déterminer les facteurs influençant le choix de la forme que revêt l'élément cristallisateur, ouvrant ainsi la voie pour de futures recherches.

Cette complexification du modèle de cristallisation de Larson et Starr (1993) est en outre accentuée par notre observation que lorsque la cristallisation se traduit par la réalisation d'un projet, elle apporte au comédien de nouvelles relations ainsi que de nouvelles compétences, c'est-à-dire un enrichissement de son capital social et de son capital humain (Davidsson et Honig, 2003). Cet enrichissement ouvre des perspectives vers de nouvelles cristallisations qui peuvent émerger à d'autres niveaux, autour d'un autre élément cristallisateur, en ayant recours à d'autres modulations, et/ou en plaçant le comédien dans un rôle différent que précédemment. Ce caractère systémique du modèle explique dès lors la diversité des processus entrepreneuriaux (Preece, 2011), puisque ces différents types de cristallisation et leurs articulations potentielles correspondent à différentes manières pour le comédien de gérer l'incertitude et de mener sa carrière.

Nos résultats enrichissent également la littérature sur le travail de comédien et sur son insertion socioprofessionnelle de trois façons distinctes. D'abord, cet article contribue à ancrer davantage l'analyse du métier de comédien dans une perspective entrepreneuriale. Si le lien entre comédien et entrepreneur a déjà été suggéré par plusieurs auteurs qui soulignent les problématiques similaires auxquelles ceux-ci sont confrontés (Menger, 2009a ; Preece, 2011), celui-ci se voit renforcé par la mise en évidence d'un mode particulier de réduction de l'incertitude et par l'utilisation du parcours comme socle de l'analyse. La cristallisation du réseau socioprofessionnel selon les différentes modulations identifiées constitue une approche entrepreneuriale du métier de comédien puisqu'elle met en parallèle l'identification et l'exploitation d'opportunités et la gestion de l'incertitude, éléments typiques d'un processus entrepreneurial (Shane et Venkataraman, 2000), avec l'utilisation du réseau (Leyden, Link et Siegel, 2014) du comédien.

Ensuite, nos observations mettent en évidence et proposent une explication à la diversité des parcours de comédien (Paradeise, 1998 ; Menger, 2006), ainsi qu'à la diversité des métiers et fonctions (Corsani et Lazzarato, 2009) émaillant ces parcours. Nous montrons ici une des façons dont les comédiens acquièrent cette diversité de compétences nécessaires à la réalisation d'une carrière pérenne puisque le processus de cristallisation résulte en une augmentation du capital humain et/ou social (Davidsson et Honig, 2003) portant les fondations d'une prochaine

crystallisation. Par l'enchaînement et l'articulation des différentes modulations de cristallisation, utilisées seules ou en combinaison, tout au long de leur carrière, et en raison également de la diversité des éléments cristallisateurs, les différentes étapes du parcours peuvent également correspondre à des fonctions différentes occupées par les comédiens : parfois auteurs, parfois acteurs, parfois producteurs, etc.

Enfin, notre article contribue à développer une vision collective des parcours professionnels des comédiens (Juno-Delgado, McCulloch et Sinapi, 2014). Plutôt que d'appréhender le comédien en tant qu'individu isolé qui enchaîne les projets successifs de façon plus ou moins indépendante (Paradeise, 1998), nos résultats démontrent que les parcours d'individus sont en réalité souvent des parcours d'équipe à travers la cristallisation des équipes et des réseaux de partenaires. Si une carrière individuelle de comédien est entendue comme un processus entrepreneurial, nos résultats soulignent le besoin des autres pour mener à bien cette carrière et confirment donc son encastrement social à l'instar d'autres processus entrepreneuriaux (Dubini et Aldrich, 1991 ; Jack et Anderson, 2002 ; Jack, 2005). Cela implique qu'afin d'en comprendre la nature, le parcours d'un comédien doit être considéré en lien avec le ou les collectifs auxquels celui-ci appartient.

Les implications pratiques de nos résultats sont multiples. Pour les comédiens, notre recherche souligne que bien reconnaître l'importance de l'équipe et du collectif est indispensable. Plus particulièrement, nous insistons sur la nécessité de bien identifier l'élément rassembleur dans ces équipes et de s'interroger sur la singularité de celui-ci. En effet, cet élément rassembleur va au-delà du collectif créé lors d'une cristallisation car il est aussi celui qui permet d'étendre le réseau dans une modulation ultérieure et parfois d'étendre les compétences des membres du réseau cristallisé. Par conséquent, il réduit l'incertitude en permettant la construction de nouvelles opportunités de développement du parcours professionnel. Par ailleurs, notre recherche permet aux écoles et incubateurs de projets artistiques de mieux appréhender la gestion de l'incertitude en mettant en évidence des modulations de cristallisation utilisées par des comédiens dont la carrière est généralement considérée comme un succès. Ils peuvent ainsi orienter le développement des compétences des jeunes comédiens pour aider à la réduction de l'incertitude dans leur (futur) parcours professionnel. Ainsi, l'intégration d'un module d'identification du réseau socioprofessionnel, de la façon dont celui-ci peut être entretenu et mobilisé, notamment à travers des cristallisations, pourrait enrichir la formation des futurs comédiens, de même qu'une introduction aux diverses formes organisationnelles permettant la formalisation de ces cristallisations (Juno-Delgado, McCulloch et Sinapi, 2014). Enfin, nos résultats comportent des implications en termes de politique publique puisqu'ils encouragent à penser la sécurisation des parcours artistiques de façon collective. Par conséquent, ils suggèrent d'une part la nécessaire conception de dispositifs s'appuyant sur des formes collectives d'entrepreneuriat, tels que les dispositifs solidaires ou coopératifs issus du champ de l'économie sociale et solidaire (Fabbri et Charue-Duboc, 2013). L'accès à de tels dispositifs offrirait des leviers organisationnels et juridiques permettant aux comédiens d'encastrer plus facilement leur cristallisation dans leur environnement institutionnel. D'autre part, ils plaident pour la mise en œuvre de dispositifs d'emploi hybrides et flexibles qui permettent au comédien d'articuler parcours individuel et collectif dans un contexte de travail au projet, tout en préservant ses droits à la sécurité sociale (Xhaufclair, Huybrechts et Pichault, 2017)

Ces contributions et implications sont toutefois sujettes aux limites de la présente recherche, qui sont autant de pistes pour des recherches futures. En particulier, la méthode d'étude de cas ne permet qu'une généralisation très restreinte. Il conviendrait de tester l'utilisation des trois modalités de cristallisation identifiées auprès d'une population plus large de

comédiens, non limitée à la Belgique francophone. En outre, nous nous sommes appuyés sur un expert pour l'échantillonnage, ce qui nous a permis d'identifier des cas singuliers, mais nous a limité à sa vision et à sa connaissance du champ. Une réplique de l'étude dans d'autres environnements, marqués par d'autres caractéristiques socio-institutionnelles, aboutirait peut-être à la mise en évidence de modalités additionnelles ou de nouveaux éléments rassembleurs. Par ailleurs, si nos données nous permettent d'identifier des éléments qui expliquent la diversité des parcours de comédien, elles ne nous indiquent pas dans quelle mesure chacun d'eux joue un rôle dans cette diversité et quels sont les facteurs sous-jacents. Par exemple, pourquoi la cristallisation se forme-t-elle autour d'un élément, un mode de production par exemple, plutôt que d'un autre ? Il en va de même pour le choix de la modulation de cristallisation et son éventuelle articulation avec d'autres modulations. Le degré d'autonomie souhaité par rapport au collectif cristallisé, les aspirations artistiques et le style de leadership sont autant de dimensions qui paraissent jouer un rôle dans ce choix et qui pourraient être davantage explorées. Enfin, pour dépasser la question du *comment*, il serait intéressant d'analyser les conséquences de ces trois modalités de cristallisation de réseau, notamment en termes de perception de l'incertitude par les comédiens.

### Liste des abréviations

ASBL : Association Sans But Lucratif

CAPT : Conseil de l'Aide aux Projets Théâtraux

ESACT : École Supérieure d'Acteurs du Conservatoire de Liège

FWB : Fédération Wallonie-Bruxelles

RTBF : Radio Télévision Belge Francophone

TNB : Théâtre National de Bruxelles

UCL : Université Catholique de Louvain-la-Neuve

## Bibliographie

- ANDERSON, A. R., DRAKOPOULOU DODD, S., JACK, S. (2010), « Network practices and entrepreneurial growth », *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 121-133.
- ARENIUS, P., LAITINEN, K. (2011), « Entrepreneurial teams and the evolution of networks: A longitudinal study », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12(4), 239-247.
- BEN-HAFAIEDH, C. (2017) « Entrepreneurial teams research in movement », in C. Ben-Hafaïedh, T. M. Cooney (eds.), *Research handbook on entrepreneurial teams. Theory and practice* (pp. 11-44), Cheltenham: Edward Elgar.
- BRAHY, R., FRAITURE, S., ORIANNE, J.-F. (2010), « L'insertion des comédiens : incertitude professionnelle et risques du métier », *L'artiste et ses intermédiaires*, pp. 259-274.
- BRAHY, R., ORIANNE, J.-F. (2011), « L'espace de jugement des compétences en arts de la scène. Analyse d'un dispositif d'insertion sur le marché du travail des comédiens », *Revue française de socio-économie*, 7(1), 209-227.
- BRÉCHET, J.-P., SCHIEB-BIENFAIT, N. (2011), « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : La nécessité d'une Project-Based View », *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(2), 29-44.

- CHABAUD, D., CONDOR, R. (2009), « La formation des équipes entrepreneuriales : une étude exploratoire », *Revue internationale P.M.E.*, 22(1), 81-102.
- CONDOR, R., CHABAUD, D. (2012), « La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux. », *Revue de l'entrepreneuriat*, 11(2), 31-52.
- CORSANI, A., LAZZARATO, M. (2009), « Travailler dans le secteur du spectacle : les intermittents », in M.-C. Bureau, M. Perrenoud, R. Shapiro (dir.), *L'artiste pluriel : démultiplier l'activité pour vivre de son art* (pp. 35-49), Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- DAVIDSSON, P., HONIG, B. (2003), « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, 18(4), 301-331.
- DE HEUSCH, S., DUJARDIN, A., RAJABALY, H. (2011), « L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet », in SMartBE, *L'artiste un entrepreneur ?* (pp. 17-28), Bruxelles : SMart.
- DUBINI, P., ALDRICH, H. E. (1991), « Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313.
- ELFRING, T., HULSINK, W. (2003), « Networking by entrepreneurs: Patterns of tie formation in emerging organizations », *Organization Studies*, 28(12), 1849-1872.
- EMIN, S., SCHIEB-BIENFAIT, N. (2007), « Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse », *Économie et Solidarités*, 38(1), 127-155.
- FABBRI, 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.
- FORBES, D. P., BORCHERT, P. S., ZELLMER-BRUHN, M. E., SAPIENZA, H. J. (2006), « Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225-248.
- GABARRET, I., BERTRAND, G., DRILLON, D. (2014), « Survie de la jeune entreprise : une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles », *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(1), 75-91.
- GRANOVETTER, M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- GREVE, A., SALAFF, J. W. (2003), « Social networks and entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22.
- HÉBERT, R. F., LINK, A. N. (2006), « Historical perspectives on the entrepreneur », *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2(4), 261-408.
- HITE, J. M., HESTERLY, W. S. (2001), « The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm », *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.
- HLADY RISPAL, M., JOUISON-LAFFITE, E. (2015), « La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(1), 15-40.
- HOANG, H., ANTONCIC, B. (2003), « Network-based research in entrepreneurship: A critical review », *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- JACK, S. L. (2005), « The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis », *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233-1259.
- JACK, S. L. (2010), « Approaches to studying networks, Implications and outcomes », *Journal of Business Venturing*, 25(1), 120-137.
- JACK, S. L., ANDERSON, A. R. (2002), « The effects of embeddedness on the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467-487.
- JACK, S. L., DRAKOPOULOU Dodd, S., Anderson, A. R. (2004), « Social structures and entrepreneurial networks », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 107-120.

- JACK, S. L., DRAKOPOULOU DODD, S., ANDERSON, A. R. (2008), « Change and the development of entrepreneurial networks over time: A processual perspective », *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(2), 125-159.
- JOHNSON, R. B. (1997), « Examining the validity structure of qualitative research », *Education*, 118(2), 282-293.
- JUNO-DELGADO, E., MCCULLOCH, M., SINAPI, C. (2014), « Shared services and performing arts co-operatives », in T. Mazzarol, S. Reboud, E. Mamouni Limnios, D. Clark (eds.), *Research handbook on sustainable co-operative enterprise* (pp. 411-446), Cheltenham: Edward Elgar.
- KNIGHT, F. H. (1921), *Risk, uncertainty and profit*, Cambridge: University Press Cambridge.
- LANGLEY, A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- LARSON, A., STARR, J. A. (1993), « A network model of organization formation », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 5-15.
- LEYDEN, D. P., LINK, A. N., SIEGEL, D. S. (2014). « A theoretical analysis of the role of networks in entrepreneurship », *Research Policy*, 43(7), 1157-1163.
- MCMULLEN, J. S., SHEPHERD, D. A. (2006), « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- MENGER, P.-M. (2006), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris : Seuil, coll. « La République des idées ».
- MENGER, P.-M. (2009a), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris : Seuil-Gallimard, coll. « Hautes Études ».
- MENGER, P.-M. (2009b), « L'art analysé comme un travail », *Idées économiques et sociales*, 158(4), 23-29.
- MENGER, P.-M. (2010a), « Les artistes en quantités. Ce que sociologues et économistes s'apprennent sur le travail et les professions artistiques », *Revue d'économie politique*, 120(1), 205-236.
- NEERGAARD, H. (2007), « Sampling in entrepreneurial settings », in H. Neergaard, J. P. Ulhøi (eds.), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship* (pp. 253-278), Cheltenham: Edward Elgar.
- PARADEISE, C. (1998), *Les comédiens, profession et marchés du travail*, Paris : Presses universitaires de France.
- PREECE, S. B. (2011), « Performing arts entrepreneurship: Toward a research agenda », *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(2), 103-120.
- SARASVATHY, S. D. (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Cheltenham: Edward Elgar.
- SCHUMPETER, J. A. (2000), « Entrepreneurship as innovation », in R. Swedberg (ed.), *Entrepreneurship: The social science view* (pp. 51-75), Oxford: Oxford University Press.
- SHANE, S. A., VENKATARAMAN, S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 25(1), 217-228.
- SLOTTE-KOCK, S., COVIELLO, N. (2010), « Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57.
- SMITH, D. A., LOHRKE, F. T. (2008), « Entrepreneurial network development: Trusting in the process », *Journal of Business Research*, 61(4), 315-322.
- STINGHCOMBE, A. L. (1965), « Social structure and organizations », in J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193), Chicago, IL: Rand McNally.

- THOMAS, G. (2010), « Doing case study: Abduction not induction, phronesis not theory », *Qualitative Inquiry*, 16(7), 575-582.
- TREMBLAY, M., CARRIER, C. (2006), « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives », *Revue de l'entrepreneuriat*, 5(2), 69-88.
- VON GELDEREN, M., FRESE, M., THURIK, R. (2000), « Strategies, uncertainty and performance of small business startups », *Small Business Economics*, 15(3), 165-181.
- XHAUFLAIR, V., HUYBRECHTS, B., PICHAULT, F. (2017), « How can new players establish themselves in highly institutionalized labour markets? A Belgian case study in the area of project-based work », *British Journal of Industrial Relations*, sous presse. doi:10.1111/bjir.12281
- YIN, R. K. (2003), *Case study research: Design and methods*, vol. 5, 3d ed., Thousand Oaks, CA : Sage.

## Annexe : Notices biographiques

### 1. Fabrice Murgia

F. Murgia est un acteur et metteur en scène belge francophone formé en 2006 à l'ES-ACT. Après des débuts au cinéma (dans *Odette Toulemonde*, d'Éric-Emmanuel Schmitt), à la télévision (trois saisons de *Melting Pot Café*, de Jean-Marc Vervoort) et au théâtre avec le Groupov (collectif d'artistes de différentes disciplines et différentes nationalités fondé en 1980 par Jacques Delcuvellerie), F. Murgia crée son premier spectacle, *Le Chagrin des ogres* (2008). Alors qu'il en démonte le décor faute de financeurs, F. Murgia rencontre par hasard Jean-Louis Colinet, directeur du Théâtre National de Belgique (TNB) et du Festival de Liège, et l'invite le soir même à une ultime représentation pour laquelle il remonte tout le décor. J.-L. Colinet est séduit par le travail artistique de F. Murgia et son mode de création particulier : une idée sur laquelle chaque artiste s'exprime au moyen de sa discipline artistique, et un travail de coordination de ces différentes expressions. Colinet apporte son soutien au spectacle via une coproduction du Festival de Liège. Le spectacle est un réel succès et obtient d'excellents retours, si bien qu'il est joué dans plusieurs festivals et lieux clés (TNB, Tournai, Festival Impatience, Festival Premières, Festival Off d'Avignon, et certains théâtres clés comme le Théâtre de l'Odéon), obtient plusieurs prix et confère à F. Murgia une visibilité internationale dès son premier spectacle. Son deuxième spectacle, *Life Reset* (2010), est très attendu et d'emblée soutenu par le TNB et ses partenaires, ce qui lui permet de prévoir une tournée d'une centaine de dates.

F. Murgia devient alors artiste associé au TNB. Son mode de production est extrêmement rapide : il connaît parfaitement son équipe multidisciplinaire qu'il rassemble sur un plateau et fait réfléchir à une thématique. De plus, de spectacle en spectacle il développe un travail singulier basé sur l'utilisation de langages scéniques modernes dans des spectacles hyper-sensuels combinant narration, jeu d'acteurs et technologies avancées du son et de l'image. En 2011, *Dieu est un DJ* est un spectacle-commande du TNB. Le spectacle *Exils* (2011), issu d'un financement européen obtenu par le TNB, permet à F. Murgia d'étendre son réseau au-delà de la francophonie.

Suite à de nombreuses propositions de partenariat, F. Murgia décide de s'affranchir du TNB et de s'organiser en compagnie avec la Compagnie Artara, une association sans but lucratif (ASBL) que Murgia n'avait que peu utilisée jusqu'alors. Il y emploie l'équipe avec laquelle il travaille depuis *Le Chagrin des ogres*, qui représente le noyau dur d'artistes pluridisciplinaires avec lequel il crée chaque spectacle. Avec la Compagnie Artara, F. Murgia développe son réseau de

partenaires théâtraux, répond à certaines sollicitations et s'appuie sur sa réputation pour créer ses prochains spectacles en dehors des frontières belges. *Les Enfants de Jehovah* (2011) est créé à Lausanne. *Ghost Road 1* (2012) est créé aux États-Unis en coproduction avec le LOD Muziektheater de Gand, connu pour associer compositeurs et metteurs en scène.

En 2013, Olivier Pie qui avait accueilli en 2009 le premier spectacle de F. Murgia au Théâtre de l'Odéon, est désormais directeur du Festival d'Avignon. Il invite la Compagnie Artara à créer une nouvelle production pour le Festival In. *Notre peur de n'être* (2014) est créé à la Comédie Saint-Étienne et rencontre une critique très positive. Le label du Festival In confère à la Compagnie Artara une crédibilité encore jamais obtenue, et F. Murgia en profite pour élargir au maximum son réseau de lieux théâtraux. En août 2014, la Biennale de Venise récompense le caractère innovant du théâtre de F. Murgia par un Lion d'Argent, ce qui vient appuyer sa reconnaissance professionnelle internationale.

Relancé par le LOD, F. Murgia crée *Children of nowhere/Ghost Road 2* (2014) au Chili, ce qui lui permet d'ouvrir son réseau à des artistes et théâtres en dehors des frontières européennes. En 2015, la Province de Liège passe une commande spéciale à F. Murgia : mettre en scène un show extérieur de grande envergure en coordonnant une centaine d'artistes multidisciplinaires liégeois professionnels et amateurs. *Karbon Kabaret* (2015), qui en résulte, lui permet de toucher un public beaucoup plus large et éloigné du public habituel du théâtre. Le dernier spectacle en date de F. Murgia est *Black Clouds* (2016), en collaboration avec des artistes sénégalais.

En 2016, J.-L. Colinet termine son mandat de directeur du TNB. F. Murgia est choisi pour prendre sa suite parmi plusieurs autres directeurs de théâtre expérimentés. Outre sa fonction de directeur du TNB, il termine le tournage d'un court métrage avec Versus Production (producteur de Bouli Lanners, Joachim Lafosse, Olivier Masset-Depasse, etc.) et écrit le scénario d'un premier long métrage.

## 2. François-Michel van der Rest

François-Michel van der Rest étudie le théâtre à l'Académie en parallèle à ses études secondaires. Il obtient ensuite une maîtrise de Philosophie, puis une licence en Arts du spectacle au Centre d'Études Théâtrales de l'Université Catholique de Louvain (UCL). Après ses études au milieu des années 1980, F.-M. van der Rest crée ImproVisé, une troupe d'improvisation, intègre par hasard le Total Théâtre, une troupe de théâtre clownesque itinérante, et crée le Théâtre Prétexte suite à une rencontre avec Jacques Herbet, comédien et metteur en scène belge depuis 1965. C'est grâce à ce dernier qu'il obtient sa première subvention, considérée à l'époque comme la plus difficile à obtenir. À partir de 1994, F.-M. van der Rest intègre petit à petit le milieu théâtral professionnel liégeois grâce à une rencontre avec Françoise Walot, comédienne, danseuse, metteuse en scène et coach vocale à l'ESACT, et à son travail avec la Compagnie Dialogue Grivé.

En 1995, il crée le Groupe ©, une association de fait dans laquelle il travaille avec des équipes, mais qui ne représente en fait que F.-M. van der Rest lui-même. À la même époque, F.-M. van der Rest s'intéresse à l'innovation sociale et aux thèmes du leadership et de l'autorité. Pour préserver une situation familiale stable, il met le théâtre entre parenthèses et prend un statut d'indépendant pour devenir, pendant dix ans, comédien consultant pour de grandes entreprises. Il crée également une ASBL dédiée à la recherche et aux séminaires en innovation sociale.

Au milieu des années 2000, F.-M. van der Rest revient sur la scène liégeoise grâce à sa rencontre avec Sophie Bonhôte qui l'introduit au sein de la compagnie Arsenic. Les projets

s'enchaînent et F.-M. van der Rest abandonne son statut d'indépendant pour reprendre une vie d'intermittent. Son travail avec Arsenic confère à F.-M. van der Rest une nouvelle visibilité sur la scène liégeoise et lui permet de se rapprocher du Théâtre de la Place (devenu aujourd'hui le Théâtre de Liège), dirigé par Serge Rangoni.

En 2008, il autofinance et crée en collaboration avec Élisabeth Ancion, metteuse en scène, dramaturge et costumière liégeoise, *Causerie sur le lemming*, son premier spectacle solo. Grâce à ses nouvelles relations avec le Théâtre de la Place, le spectacle obtient une subvention conséquente et une série de premières dates. Par ailleurs, grâce à une autre relation personnelle, Hervé d'Otreppe, programmateur du Festival d'Avignon, le spectacle est joué au Théâtre des Doms dans le Festival Off. Grâce à cette visibilité, il tourne pendant trois ans avec plus de cent trente représentations.

F.-M. van der Rest enchaîne ensuite divers spectacles : *Les vvès del nut* (2013), production en wallon pour le Théâtre de Liège et mis en scène par É. Ancion, *Pourquoi j'ai tué Pierre* (2014), adaptation d'une bande dessinée d'Olivier Ka, *Fraises au balcon* (2015), production des Royales Marionnettes, *Los heroes del viento* (2015), spectacle de rue. Parmi ses projets actuels, F.-M. van der Rest cherche à produire un spectacle écrit en duo sur le cancer et la dépression. Il vient également de terminer le tournage d'un long métrage de Fabienne Godot et joue en 2017 dans un opéra moderne au Théâtre du Rond-Point, en coproduction avec le Théâtre de Liège.

### 3. Renaud Riga et le Collectif Mensuel

R. Riga obtient d'abord une maîtrise en Communication, puis une licence en Arts du spectacle au Centre d'Études Théâtrales de l'UCL. Il est ensuite diplômé de l'ESACT (1998), terminant sa formation avec un solo mis en scène par Jacques Delcuvelier, professeur à l'ESACT, metteur en scène et directeur-fondateur du Groupov, pour la diffusion duquel il crée la Compagnie PI3.14. R. Riga utilise le nom de Delcuvelier pour obtenir sa première subvention.

Début des années 2000, R. Riga continue de créer des spectacles, travaille comme comédien sous contrat et décroche un temps partiel à la RTBF (Radio Télévision Belge Francophone) en tant qu'animateur d'une émission jeune public, ce qui lui assure un revenu régulier. En 2005, avec d'autres comédiens issus de l'ESACT, il crée *L'Hebdo du Lundi*, spectacle hebdomadaire qui retrace l'actualité de la semaine avec humour et esprit critique chaque lundi pendant cinq mois. Le principe économique de création d'un spectacle par semaine permet à tous les membres de l'équipe d'éviter les longues périodes de répétition non rémunérées et leur assure une sécurité d'emploi pendant cinq mois. Suite à ce projet pilote, le collectif crée *Mensuel*, projet qui voit les comédiens-auteurs écrire pendant deux semaines, jouer une semaine et se reposer une semaine, le rendant ainsi plus tenable et plus vendable. Il y a davantage de jeu, moins de création, et chaque spectacle peut tourner. R. Riga décide de se concentrer uniquement sur PI3.14 qui prend le nom de communication du « Collectif Mensuel », et modifie ses statuts à l'image du collectif en incluant ses deux collègues issus de l'ESACT, Sandrine Bergot et Baptiste Isaia.

*Mensuel* connaît trois saisons avant que le collectif ne décide de revenir à une production plus classique, le rythme de production devenant incompatible avec leur vie de famille. Pour conserver la stabilité financière acquise grâce au *Mensuel*, l'équipe se fixe deux objectifs : atteindre dix mille spectateurs pour leur spectacle principal, et créer rapidement un deuxième spectacle sur un autre réseau de diffusion, mais avec la même équipe. Pour convaincre les maisons théâtrales, les membres du collectif commencent un travail de réseautage hors du milieu théâtral : le spectacle à venir, *L'Homme qui valait trente-cinq milliards*, parle de la restructuration d'Arcelor Mittal en région liégeoise. Il est tiré de l'ouvrage du même nom, de l'auteur liégeois Nicolas

Ancion, proche du collectif depuis l'époque de *L'Hebdo du Lundi*. Le Collectif Mensuel se crée dès lors un réseau de soutiens et partenaires au sein des associations et syndicats de travailleurs, qui lui confère un tel poids institutionnel que les théâtres lui ouvrent leurs portes, à commencer par le Théâtre de Liège de Serge Rangoni. L'objectif des dix mille spectateurs est atteint en moins de trois ans. Dans le même temps, le Collectif Mensuel crée *2043*, un spectacle jeune public qui remporte deux prix aux Rencontres Théâtre Jeune Public de Huy 2013.

Alors que les deux spectacles tournent de front, le collectif pense à créer deux nouveaux spectacles, l'un qui tournerait sur le réseau des grandes salles et l'autre sur le réseau des petites salles. En janvier 2015, Serge Rangoni propose à R. Riga de produire leur nouveau spectacle à condition de pouvoir remplir la grande salle du théâtre (550 spectateurs) et bloque dix dates pour l'ouverture de saison 2015-2016. Naît alors *Blockbuster*, un mash-up géant d'extraits de films sur lesquels les comédiens et musiciens recréent une bande-son pour aborder la thématique de la lutte des classes. En quelques mois, *Blockbuster* atteint onze mille spectateurs. Le bouche-à-oreille fonctionnant à large échelle, et S. Rangoni tirant les bonnes ficelles, l'agenda du collectif est aujourd'hui complet jusqu'en 2019. En effet, les relations de S. Rangoni et la taille technique de *Blockbuster* ont ouvert au Collectif Mensuel le réseau des Scènes Nationales Françaises (grâce notamment à deux représentations au Festival des Nuits de Fourvière). Hormis le spectacle jeune public *2043* qui tourne toujours, le collectif a décidé de ne pas créer la plus petite production initialement prévue et de relancer un processus de création en grandes salles en 2018 tout en tournant avec *Blockbuster*.

#### 4. Benoît Piret et le Raoul Collectif

Benoît Piret est un jeune comédien belge formé à l'ESACT dans la classe de J. Delcuvellerie. En 2008, il crée *Voyage d'hiver*, son solo final questionnant la normalité de la société et la manière dont certains s'en écartent et se marginalisent. Ces thématiques conduisent quatre autres comédiens de l'ESACT à se greffer à son travail pour continuer à réfléchir ensemble : Romain David, Jérôme De Falloise, David Murgia et Jean-Baptiste Szezot. Ainsi naît le Raoul Collectif (2009).

Les thématiques qui leur tiennent à cœur nécessitent que leur collectif fonctionne sur une base démocratique: cinq comédiens, cinq voix. Très vite, une sixième personne est intégrée à l'équipe : Catherine Hance, comédienne de formation et nouvelle chargée de production du Raoul Collectif. La volonté de travailler ensemble démocratiquement pose beaucoup de questions d'organisation et plusieurs outils de communication sont réfléchis et mis en place. Néanmoins, la prise de décision est trop lente, entravée par le temps de réponse de chacun, et leur fait risquer de perdre des opportunités. En 2011, les membres du Raoul Collectif mettent en place un mode de fonctionnement original: un système de présidence et vice-présidence mensuelle, où une personne représente et garantit l'avis des cinq autres.

Une longue phase de recherche de 2008 à 2012 les mène à improviser, puis à réaliser un spectacle entièrement financé par des subventions publiques et des partenariats privés, obtenus grâce à la mobilisation des réseaux personnels de chaque membre : une subvention de la Maison de la Culture de Tournai, une aide au financement de Théâtre et Publics, une aide de Zoo Théâtre ASBL (Compagnie de Françoise Bloch), une aide du Groupov, et surtout une coproduction du TNB. En effet, à l'époque, la ligne artistique du TNB porte sur les mêmes thématiques humaines et sociétales. La première représentation du *Signal du Promeneur* a lieu début 2012. Le spectacle est proposé par le TNB dans le Festival Off d'Avignon en juillet 2012 à la Manufacture et remporte par ailleurs trois prix au Festival Impatience 2012. La somme de ce démarchage commercial et des diverses reconnaissances au moment de la sortie du spectacle,

permet au Raoul Collectif d'envisager la diffusion de son spectacle dans le cadre d'une tournée internationale. Les résultats financiers et les créations d'emplois témoignent de la réussite de ce premier projet du Raoul Collectif (près de cent quarante représentations entre 2012 et 2016, avec engagement à temps partiel de toute l'équipe). Pour eux néanmoins, la réussite du collectif tient surtout dans le fait d'avoir eu la patience et d'avoir pris le temps de fonctionner à cinq, ainsi que dans l'aboutissement de la possibilité de raconter ensemble ce qu'ils voulaient transmettre au départ.

En novembre 2015, le spectacle *Rumeur et petits jours* est créé dans la continuité du *Signal du promeneur* selon la même intelligence collective et démocratique et a, à ce jour, à son actif près de quatre-vingts représentations. La difficulté actuelle du Raoul Collectif est de coordonner les disponibilités de chacun des membres pour prévoir les dates de tournée. En effet, même si le succès du Raoul Collectif pourrait justifier l'exclusivité des cinq comédiens, ils souhaitent tous continuer de travailler sur d'autres contrats. Benoît Piret, pour sa part, joue depuis 2013 avec Françoise Bloch et le Zoo Théâtre dans *Money!*, ainsi que pour le théâtre jeune public avec les Ateliers de la Colline.

## La pépinière, dispositif activateur de l'entrepreneuriat créatif ?

The business incubator, an activator  
of creative entrepreneurship?

**Gaëlle DECHAMP**

MCF, Université de Lyon  
Université J. Monnet de Saint-Étienne, COACTIS  
F-42023 Saint-Étienne cedex 2, France  
gaelle.dechamp@univ-st-etienne.fr  
UJM, Coactis, Campus Tréfilerie  
6 rue Basses des Rives  
42023 Saint-Étienne cedex 2, France

**Isabelle HORVATH**

MCF, Université de Haute Alsace  
EA 7317 CREGO, IAE, Pôle d'Économie et Gestion  
2, boulevard Gabriel, BP 26611  
21066 Dijon cedex, France  
horvathisabelle@gmail.com

**C**et article s'interroge sur le rôle de la pépinière comme élément activateur de l'entrepreneuriat créatif. Cela nous amène à mobiliser les travaux issus de deux cadres théoriques : la pépinière comme forme spécifique d'accompagnement entrepreneurial d'une part et la théorie des proximités d'autre part. À partir de 21 entretiens avec des pépinières créatives, nous pouvons décrire le processus de développement de l'entrepreneuriat créatif comme une trajectoire évolutive facilitée par un certain nombre d'« ingrédients ». Nous retenons principalement : la caractéristique de la pépinière, à savoir créative ; une architecture permettant une proximité physique et relationnelle ; la liberté des pépinières à constituer des équipes modulables en fonction des projets ; le co-apprentissage par le dialogue inter-compétences ; l'émergence d'un « management intrapreneurial ».

— *Mots clés : entrepreneuriat créatif, proximités, pépinière, accompagnement, co-apprentissage*

**This article examines the role of the business incubator as an activator of creative entrepreneurship. This leads us to mobilize two theoretical frameworks: the business incubator as a specific form of entrepreneurial support on the one hand, and the proximity theory on the other hand. Using the results of twenty-one interviews conducted with creative young entrepreneurs, we have been able to describe the process of developing creative entrepreneurship as an evolutionary trajectory facilitated by a number of “ingredients.” We note in particular: the characteristic of the business incubator, namely creative; a structure allowing physical and relational proximity; the freedom of the young entrepreneurs to form modular teams according to projects; co-learning through inter-skills dialogue; and the emergence of an “intrapreneurial management.”**

— *Keywords: creative entrepreneurship, proximities, business incubators, support for young companies, co-learning*

## Introduction

L'engouement récent des acteurs politiques et socio-économiques pour l'entrepreneuriat culturel et créatif s'inscrit dans une logique de développement urbain, économique et social. En même temps, de nombreux territoires accompagnent la mutation de friches industrielles en quartiers créatifs ou culturels (Île de Nantes, Friche Belle de Mai de Marseille, la Manufacture de Saint-Étienne...). La revalorisation du patrimoine industriel permet l'ouverture de nouveaux espaces physiques de travail, tels que le co-working, les Tiers-Lieux ou les FabLabs favorisant l'entrepreneuriat. Une forme particulière retient notre attention : la pépinière thématique, et en particulier créative.

Créée à l'initiative des pouvoirs publics, elle a pour objectif de soutenir l'entrepreneuriat créatif dans un contexte de redynamisation territoriale. Sur le modèle des classes créatives (Florida, 2005), la pépinière créative regroupe dans un espace circonscrit de jeunes entrepreneurs travaillant dans le secteur des industries créatives. L'intégration de ce type d'espace collectif relève d'une démarche volontaire pour échapper dans une majeure partie des cas à la solitude du travail à la maison pour un coût modique (Pierre et Burret, 2014 ; Saives, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Michel, 2016), et pour être dans un lieu dynamique avec des professionnels aux compétences cognitives proches. Comme le rappelle C. Schmitt (2015), les processus entrepreneuriaux s'inscrivent dans un contexte situé (au niveau de l'agir entrepreneurial). Nous pouvons penser que cette affirmation vaut pour l'ensemble des projets entrepreneuriaux, cependant le secteur créatif est peu investi par la littérature.

Forts de ces premiers constats, il nous semble nécessaire de questionner le dispositif pour mieux comprendre les apports d'une pépinière à l'entrepreneuriat créatif. Pour ce faire, nous cherchons à identifier, à partir d'une démarche exploratoire (Charreire-Petit et Durieux, 2014), les processus construits et mis en œuvre pour dynamiser l'activité des pépins créatifs.

Cette problématique est centrée sur la relation entre une structure en tant qu'espace organisé de regroupement et d'accompagnement de jeunes entrepreneurs, et les pépins en tant qu'acteurs de ce dispositif. L'enjeu de cette question de recherche est de clarifier l'intérêt et les limites de la pépinière créative. Nous espérons ainsi pouvoir enrichir la connaissance de la dimension organisationnelle d'un lieu dédié aux jeunes entreprises créatives. Par là même, notre recherche permet de mieux comprendre les logiques de développement de l'entrepreneuriat créatif.

Pour traiter cette problématique, nous mobilisons deux cadres théoriques. Premièrement, l'accompagnement de l'entrepreneuriat (Théodoraki et Messeghem, 2014 ; Calme, Onnée et Zoukhoua, 2016 ; Rangarajan et Lakshmi 2013 ; Lerch, Thai, Puhakka et Burger-Helmchen, 2015 ; Philippart, 2016) avec un focus sur les pépinières car ce travail est quasi inexistant dans le secteur créatif. Deuxièmement, la théorie des proximités (Rallet et Torre, 2004 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Torre, 2014 ; Emin et Sagot-Duvaurox, 2016) car elle permet une analyse fine et globale des interactions au sein de la pépinière, et donc la compréhension des processus dynamisants de l'entrepreneuriat créatif.

Le cadre de l'entrepreneuriat créatif nous permettra de comprendre ses spécificités par rapport à l'entrepreneuriat classique, ainsi que ses besoins en termes d'accompagnement ou de développement. Un designer, un scénographe de musée, un photographe, un concepteur d'application web, un graphiste, travaillent de manière particulière, avec des outils et cadres cognitifs spécifiques (Henry et de Bruin, 2011) conciliant des objectifs artistiques avec des objectifs commerciaux. De plus, la créativité émergeant souvent d'échanges de compétences et de collaborations (Carrier et Szostak, 2014), il est pertinent d'observer ces interrelations sous l'angle de la théorie des proximités. Selon les travaux issus de l'École française de la proximité, la proximité est un construit multidimensionnel (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Rychen et Zimmermann, 2008 ; Torre, 2014), car les acteurs sont localisés mais aussi situés dans un environnement qui n'est pas seulement un espace physique. On distingue ainsi la proximité géographique et les proximités dites organisées dont la nature se définit par le caractère relationnel, cognitif ou encore institutionnel des liens créés entre les personnes ou les groupes (Rallet et Torre, 2004 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Ces proximités sont convoquées au sein d'une pépinière, soit entre les acteurs privés, soit entre les acteurs privés et les acteurs publics, mais pas nécessairement activées (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011 ; Torre, 2014).

Suite à cette première section théorique, nous présentons, dans une deuxième section, notre méthodologie de recherche de nature exploratoire. Elle s'appuie sur 21 entretiens non directifs d'entrepreneurs, ainsi que sur l'observation directe de la vie de la pépinière créative (appelée « Le Mixeur ») à laquelle ils appartiennent. Une troisième section analyse nos résultats qui reposent sur trois points principaux : les motivations d'appartenance au Mixeur ; le rôle des proximités activées ; et enfin les facteurs dynamisants de la pépinière créative. Dans une quatrième section, nous discuterons ces résultats à partir d'un retour théorique selon quatre axes : le concept de proximité, l'accompagnement de l'entrepreneuriat créatif, les intermédiaires d'innovation ouverte et la figure de l'artiste-entrepreneur.

## 1. Cadres théoriques de la recherche : pépinières et proximités

S'interroger sur le rôle de la pépinière comme élément activateur de l'entrepreneuriat créatif nous amène à mobiliser les travaux issus de deux cadres théoriques : la pépinière comme forme spécifique d'accompagnement entrepreneurial d'une part et la théorie des proximités d'autre part.

### 1.1. La pépinière, une forme particulière d'accompagnement à l'entrepreneuriat

L'accompagnement à l'entrepreneuriat étant devenu une préoccupation centrale dans l'économie nationale, les pépinières d'entreprises se multiplient depuis plus de vingt ans sur les territoires, le plus souvent à l'initiative des pouvoirs publics. Cette forme d'environnement

entrepreneurial apparaît comme une fonction support qui permet d'aborder, dans un sens élargi, ce qui relie un phénomène social avec son environnement (vivant ou matériel) (Surlemont, Toutain, Barès et Ribeiro, 2014).

### *1.1.1. Le nécessaire accompagnement à l'entrepreneuriat*

La création d'entreprises est un élément central du dynamisme économique et de la croissance de l'innovation d'un pays, et l'accompagnement de ces initiatives entrepreneuriales est essentiel. La Cour des comptes en a d'ailleurs fait un objet spécifique d'analyse en décembre 2012, car elle considère que les structures accompagnant les porteurs de projets sont des leviers d'action importants pour développer les entreprises. Il s'agit non seulement d'améliorer le taux de pérennité de ces nouvelles entreprises, mais également de répondre aux attentes des pouvoirs publics en termes de potentiel de création d'emplois et de croissance (Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France, 2014). L'accompagnement entrepreneurial recouvre à la fois la notion de structure organisationnelle ayant développé des compétences managériales permettant de soutenir le démarrage d'une entreprise, et le concept de relations interpersonnelles entre un porteur de projet et son accompagnant qui génèrent de l'apprentissage. L'accompagnement entrepreneurial peut alors être défini comme un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projets ou entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseils, etc.), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles, etc.), d'une mise en réseau, de services et d'une aide à la décision (mentorat). Ou plus simplement, il peut se définir comme un « dispositif d'appui à la création et au développement des entreprises » (Théodoraki et Messeghem, 2014, p. 12). Quelle que soit la forme qu'il prend, l'accompagnement entrepreneurial est censé renforcer l'énergie créatrice des entrepreneurs et fonctionne le plus souvent au sein d'un écosystème coopératif (Fayolle, 2010 ; Surlemont, Toutain, Barès et Ribeiro, 2014). Le rôle des communautés est de plus en plus souvent souligné dans le processus d'accompagnement, que ce dernier soit formalisé ou non (Cohendet, Creplet et Dupouët, 2003 ; Loilier et Tellier, 2004 ; Pierre et Burret, 2014 ; Dechamp et Vez, 2017).

Afin de répondre à la variété des profils de porteurs de projets, les structures d'accompagnement sont elles aussi sujettes à la diversification (Ribeiro, 2014 ; Barbero, Casillas, Wright et Garcia, 2014), à tel point que certains chercheurs considèrent aujourd'hui l'accompagnement comme un métier à part entière (Arlotto, Sahut et Teulon, 2012). Calme, Onnée et Zoukous (2016) soulignent la présence d'une pluralité d'acteurs dont les spécialités varient en fonction des publics et des projets ciblés ainsi que du type de financement alloué. Ils agissent ainsi comme des interfaces entre les porteurs de projets et l'ensemble des acteurs susceptibles de les aider à réaliser cet accompagnement. Le Labex Entreprendre de l'Université de Montpellier (2014) retient huit formes de structures d'accompagnement : les Chambres de commerce et d'industrie, les Chambres des métiers et de l'artisanat, les boutiques de gestion d'entreprises, les couveuses, les coopératives d'activité et d'emploi, les pépinières d'entreprises, les technopôles et les incubateurs académiques. Notre recherche va se centrer sur une seule structure : la pépinière, qui a pour particularité de proposer un service d'hébergement des jeunes entreprises. Fayolle (2010) et Ebbers (2014) rappellent qu'elle joue un rôle d'intermédiation entre les porteurs de projets et les entrepreneurs, mais aussi avec les structures sociales liées à l'innovation et au développement technologique. Le paragraphe suivant va détailler les particularités de ces pépinières.

### *1.1.2. Objectifs et fonctionnement des pépinières*

Les pépinières d'entreprises ont été créées dans les années 1980 en France et leurs missions précisées en 1997, puis révisées en 2003 dans le cadre du processus de normalisation

(norme de services NF X 50-770). Elles ont pour objectif central l'accueil et l'accompagnement d'entreprises récemment créées. Les projets entrepreneuriaux (anté-création de l'entreprise) relèvent des incubateurs qui ont pour vocation de « faire collaborer les jeunes entrepreneurs et faire mûrir l'entreprise ». Les pépinières pour leur part sont là pour « appuyer la croissance et assurer le développement » afin d'être un « terreau pour faire pousser des bourgeons » (Ribeiro, 2014, p. 76). La norme susmentionnée précise que les pépinières doivent assurer l'hébergement, les services et l'accompagnement (Messegem et Sammut, 2007).

Les pépinières sont des lieux qui offrent, en plus de l'hébergement physique d'un espace de travail à prix réduit, de multiples services et avantages aux jeunes entrepreneurs, souvent nommés les « pépins ». Elles fournissent ainsi l'accès à des outils et méthodes pour mieux tirer parti de l'environnement et permettre l'ouverture d'esprit des pépins. Elles participent à asseoir le bien-fondé du projet du créateur (Messegem et Sammut, 2007), car elles contribuent à réduire l'asymétrie d'information tant des pépins que de leurs parties prenantes, et apportent une caution au projet. Nous pouvons synthétiser les apports potentiels d'une pépinière en cinq axes principaux :

1) être un facilitateur de recherche d'opportunités ; 2) permettre un accès à des services et ressources partagés ; 3) être une source d'apprentissage entrepreneurial ; 4) assurer une insertion facilitée dans les réseaux et, enfin, 5) asseoir une légitimité.

Le premier axe souligne le fait que si l'entrepreneur est l'acteur central dans la recherche et la saisie d'une opportunité d'affaire, il n'aurait pas la même efficacité sans son réseau, et sans certains éléments de contexte. La démarche de l'individu créateur dans sa mission d'analyse du marché peut être facilitée par sa présence dans une pépinière (Verstraete, 2000). Le deuxième point est le plus communément partagé quand on évoque les pépinières, c'est en quelque sorte leur raison d'être. Les pépinières offrent des ressources juridiques, comptables, de formation, mais aussi techniques (wifi, mobilier, copieur...) partagées, souvent subventionnées, donc avantageuses. Cet appui financier est souvent le fruit d'une volonté politique territoriale d'appui à l'entrepreneuriat et l'innovation. Le troisième apport des pépinières est centré sur le fait qu'être dans une pépinière permet de côtoyer des acteurs variés, avec les mêmes problématiques mais à des stades d'avancement divers, ce qui favorise le partage d'expériences et au final, l'apprentissage entrepreneurial – défini comme celui expérimenté par les entrepreneurs pendant la création et le développement de l'entreprise (Cope, 2005 ; Ribeiro, 2014). Un pan de la recherche en entrepreneuriat est consacré à l'évaluation des pépinières, pour vérifier si elles ont un réel impact positif sur le démarrage des entreprises hébergées. Ces travaux soulignent que les seules mesures quantitatives (taux de remplissage, taux de survie, utilisation des ressources...) sont insuffisantes et que l'accent doit surtout être mis sur la qualité des apprentissages et les alliances stratégiques créées (Fayolle, 2010). L'insertion dans les réseaux constitue le quatrième avantage des pépinières. Celles-ci favorisent de nombreux contacts externes en organisant diverses manifestations et en relayant les informations de nombreux réseaux professionnels ou clusters. Elles permettent également la fertilisation croisée des pépins en fonctionnant comme une « place de marché interne » (Ebbers, 2014, p. 3) qui favorise les relations d'affaires. Enfin, les pépins, grâce à leur présence dans une pépinière, qui correspond à la reconnaissance par des experts de l'accompagnement du sérieux de leur projet, sont légitimés dans leur statut d'entrepreneur, et dans leur choix d'activité économique en démarrage. Chabaud, Ehlinger et Perret (2005), et Messegem et Sammut (2010) montrent que les pépinières constituent un filtre qui aide les entrepreneurs à être plus efficaces dans le choix de leurs prestataires, financiers ou partenaires. Les parties prenantes ont ainsi la garantie que les pépins ont accès aux meilleurs conseils, et sont rassurées sur la sagesse du projet et du créateur.

Les pépinières sont une forme d'accompagnement de l'entrepreneuriat essentielle pour les territoires et pour les créateurs pour les raisons que nous venons d'évoquer. Les pépinières ne sont cependant pas évoquées dans le rapport du RGCS (de Vaujany, 2016) sur les nouveaux espaces de travail collaboratifs. En effet, l'intention première des initiateurs des pépinières n'est pas de créer une communauté collaborative, mais d'accompagner un porteur de projet dans un contexte favorable. Au départ elles étaient généralistes, mais de plus en plus de pépinières thématiques apparaissent (nouvelles technologies, sciences du vivant, mécanique, métiers créatifs). Cela peut s'expliquer par les particularités de certains secteurs d'activité qui poussent les initiateurs de pépinières (les pouvoirs publics la plupart du temps) à les regrouper. C'est le cas notamment des métiers créatifs (ou industries créatives) tels que le design, la création audiovisuelle, les jeux vidéo, etc.

### 1.1.3. *Spécificités de l'entrepreneuriat créatif*

Il convient de différencier la créativité entrepreneuriale de l'entrepreneuriat créatif (auquel nous nous intéressons). La première fait référence au sens pratique employé pour appliquer la créativité et saisir des opportunités entrepreneuriales (Perry-Smith et Coff, 2011 ; Lerch, Thai, Puhakka et Burger-Helmchen, 2015), alors que l'entrepreneuriat créatif correspond aux secteurs d'activités de l'économie créative et culturelle. Celle-ci est définie comme l'ensemble des activités ayant recours à la propriété intellectuelle et orientées vers l'exploitation marchande de la création artistique, esthétique et sémiotique. Les industries créatives aussi appelées « industries culturelles » regroupent des secteurs qui ont leur origine dans la créativité individuelle, le savoir-faire et le talent, et qui ont un potentiel de création d'emplois et de richesses à travers la génération et l'exploitation des droits de propriété (Department for Culture, Media and Sports, 2001). Au niveau structurel, les industries créatives favorisent la structure PME qui offre plus de souplesse et de flexibilité, et permet une communication rapide et une ambiance conviviale, propices à la créativité (Carrier et Gélinas, 2011). On y retrouve aussi une forte prépondérance de travailleurs indépendants (European Commission, 2010). Elles se différencient également des industries traditionnelles par la forme de leurs résultats qui sont des performances (au sens artistique du terme) de type travaux expressifs, idées et symboles, plus que des produits et des services (Carrier et Szostak, 2014). De plus, leur capital principal est lié à la capacité créative des entrepreneurs et à la propriété intellectuelle qui en résulte.

Les chercheurs en management proposent conventionnellement les catégories suivantes : la publicité, l'architecture, le marché de l'art et des antiquités, le théâtre, la photographie, l'artisanat, le design, la mode, les films et les vidéos, les jeux vidéo, la musique, les performances artistiques, l'édition, les logiciels, la haute cuisine, la télévision et la radio (DeFillippi, Grabher et Jones, 2007 ; Higgs, Cunningham et Bakhshi, 2008 ; Carrier et Szostak, 2014). Des études proposent d'autres catégorisations (Étude sur les industries créatives et culturelles françaises d'EY, 2013 ; rapports européens 2010, 2013, etc.). Il est intéressant de noter que ce secteur d'activités présente des spécificités structurelles surtout liées aux profils des entrepreneurs créatifs (souvent des artistes), qui justifient une forme d'accompagnement particulier.

Au niveau de ces « travailleurs créatifs » (Saives, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Michel, 2016), malgré le faible nombre de travaux leur ayant été consacrés, des études soulignent quelques traits qui leur sont spécifiques. Ainsi, Loué (2012) rappelle que l'activité artistique génère la mobilisation de compétences comportementales proches de l'activité entrepreneuriale (croyance forte en son idée, vision, goût du défi, prise de risque, ténacité, charisme...). Par ailleurs, Henry (2008) puis Henry et de Bruin (2011) soulignent les défis pour les créateurs

de réconcilier objectifs artistiques et commerciaux. Quant à Musial (2015), elle note que les personnes créatives doivent faire l'objet d'un management particulier car elles ont un degré d'affect élevé (importance des émotions) et une forte tendance à l'ennui lors de tâches répétitives ou si leur travail ne les motive pas (ce qui explique qu'elles changent fréquemment de travail ou de projets pour entretenir leur créativité individuelle). Enfin, dans la lignée des travaux de Menger (2002) et de Standing (2011), force est de reconnaître la précarité de la situation professionnelle de la plupart des entrepreneurs créatifs.

Toutes ces spécificités, tant structurelles qu'individuelles nous laissent penser que l'entrepreneuriat créatif doit faire l'objet d'une analyse à part en matière d'accompagnement. Selon Vivant (2006) et Saives, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Michel (2016), les travailleurs créatifs ont une relation particulière à l'espace physique contextualisé (« place » en anglais), en conséquence leur lieu de travail doit s'analyser, au-delà de caractéristiques physiques, au travers des attributs relationnels car ils s'apparentent à une communauté (Wenger, 1998). Vaast (2002, p. 3) définit la communauté de pratique en tant que « groupes d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation ».

Les relations interpersonnelles développées au sein d'une pépinière méritent alors une attention toute particulière dans cette étude sur l'accompagnement de l'entrepreneur créatif. Pour analyser la nature de ces interactions, la théorie des proximités est particulièrement adaptée car elle permet une analyse multidimensionnelle (spatiale et socio-économique).

## 1.2. Une approche par la théorie des proximités

Les pépinières d'entreprises en tant qu'environnements facilitateurs pour le développement de projets entrepreneuriaux (Klofsten et Lindholm-Dahlstrand, 2002 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2013) créent des rapprochements spatiaux et cognitifs d'entreprises en démarrage. Ceux-ci s'inscrivent dans une approche de lieu (Saives, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Michel, 2016, p. 45) intégrant les caractéristiques du site, les caractéristiques locales et l'attachement au lieu (« sense of place »). Ils correspondent à différentes formes de proximités, qui sont pensées, établies, mais pas forcément toutes mobilisées de la même manière.

La littérature sur la proximité est foisonnante depuis les premières typologies produites par le groupe « Dynamique de proximité » en 1993 (Gilly et Torre, 2000). Si la distinction fondatrice entre la proximité « spatiale » et les autres formes de proximité fait consensus, deux grandes tendances se dessinent, à savoir le courant institutionnaliste et le courant interactionniste. Selon l'approche institutionnaliste (Talbot, 2005 ; Gilly et Lung, 2008), la proximité relationnelle renvoie à une dimension institutionnelle et organisationnelle. La coordination répond à la fois à des conditions cognitives et politiques, c'est-à-dire à des règles et des pratiques partagées induites par les institutions. Pour les défenseurs de l'interactionnisme, la proximité relationnelle ne peut qu'être organisée. Elle est définie comme la facilité donnée aux membres d'une organisation d'interagir (Torre et Rallet, 2005). Les auteurs la déclinent en logique d'appartenance et en logique de similitude. La première désigne l'appartenance d'acteurs à un « même graphe de relations » (Torre, 2014, p. 54) et la possibilité, en fonction du degré de connexion, d'une interrelation et la mise en œuvre d'actions communes. La seconde correspond à un regroupement d'acteurs qui se ressemblent car ils partagent des ressources matérielles et cognitives ainsi qu'un système de valeurs. D'autres auteurs tels que Pecqueur et Zimmermann (2004) défendent une proximité organisée fondée sur des processus de coordination caractérisés soit par des interactions directes, il s'agit alors de « proximité organisationnelle » ; soit par des interactions

indirectes qui font référence à la « proximité institutionnelle ». Bien que la dimension institutionnelle ne doive pas être oubliée puisqu'elle joue un rôle dans la mobilisation des proximités (Torre, 2014), elle est réductrice dans le cas d'une pépinière créative. Certes, l'ancrage des entrepreneurs sur le site organisé par les pouvoirs publics démontre un lien fort avec l'institution mais les échanges informels d'informations, d'idées, de pratiques, les rencontres fortuites participent largement au processus de créativité. Si la pépinière répond à un certain nombre de règles imposées par l'institution, telles que la sélection d'entrée ou la location, l'approche interactionniste apparaît plus riche et correspond au cadre de notre problématique qui s'intéresse aux formes de proximités activées par des acteurs localisés. Cette question de distance et de proximité et leurs effets sur les organisations a été développée par la *Revue française de gestion*, suite à la XIX<sup>e</sup> Conférence annuelle de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), qui lui a consacré un numéro spécial en 2011. Les auteurs montrent que la proximité géographique à laquelle nous faisons généralement référence quand on parle de proximité, n'est pas suffisante à la réussite d'un projet. Une proximité organisée (Asselineau et Cromarias, 2011), fondée sur les échanges et les collaborations, est indispensable pour « féconder des interactions » (Rallet et Torre, 2004, p. 5). Au niveau du processus créatif, la proximité produit une « atmosphère industrielle » (Marshall, 1919) qui est source d'émulation collective. Cette dynamique collective est due à la coordination des acteurs co-localisés. Si la proximité géographique n'est pas suffisante pour développer la créativité, elle s'avère par contre nécessaire aux interactions cognitives, institutionnelles, technologiques... et facilite la relation de confiance (Loilier, 2010, p. 17).

Nous voyons qu'il paraît difficile d'isoler les types de proximité. L'analyse des organisations sous le prisme de cette théorie s'oriente davantage vers des interdépendances. C'est ce sur quoi insistent l'économiste Bouba-Olga et le sociologue Grossetti qui proposent une nouvelle typologie (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) fondée à partir d'une approche interactionniste et de ses différents apports, mais enrichie. L'intérêt de son utilisation, dans notre cas, est qu'elle permet une analyse de l'organisation au niveau individuel et collectif d'une part, et d'autre part qu'elle s'intéresse non seulement à la variété des niveaux d'action mais aussi à leur « processus d'encastrement et de découplage », élément indispensable à l'étude de la dynamique des organisations, entrepreneuriale et créative en ce qui concerne notre recherche. Nous présentons cette typologie des formes de proximité sous une forme synthétique ci-dessous (tableau 1) :

**Tableau 1.** Synthèse des formes de proximité selon Bouba-Olga et Grossetti (2008)

Proximité SPATIALE Distance, temporalité	Proximité ORGANISÉE		
	Rapports sociaux et économiques		
	Proximité de RESSOURCES Similarité ou complémentarité de moyens		Proximité de COORDINATION Appartenance à un même réseau de relations
Proximité COGNITIVE Valeurs et pratiques d'acteurs	Proximité MATÉRIELLE Patrimoine, outils de travail	Proximité RELATIONNELLE Relations interpersonnelles	Proximité de MÉDIATION Moyens collectifs de mise en relation

La proximité spatiale (ou géographique, physique), se définit par la distance physique entre deux agents localisés (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Elle est mesurable en fonction de critères (distance, temps, coût de transport et de communication) communs aux membres d'un même espace. Elle peut être permanente (co-localisation) ou temporaire (TIC ou rencontres physiques temporaires). Cette distance dépend non seulement de paramètres objectifs mais également du jugement que portent les individus sur la distance géographique qui les sépare (Moureau, Sagot-Duvaurox et de Vries, 2014).

La proximité organisée de nature relationnelle (nommée aussi socio-économique ou organisationnelle) (Rallet et Torre, 1995 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Gilly et Torre, 2000) touche aux rapports sociaux et économiques entre les acteurs (Hommes et/ou organisations) (Torre et Rallet, 2005). Pour Bouba-Olga et Grossetti (2008), deux logiques la sous-tendent : la logique d'appartenance (ou coordination) et la logique des ressources.

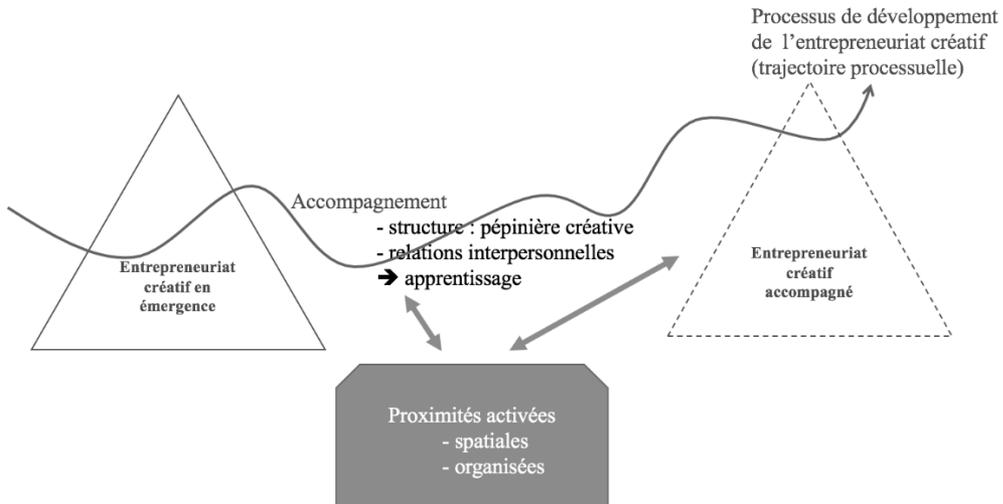
La première est reliée à l'existence de liens sociaux et d'interactions entre les individus ou les organisations. Elle est elle-même subdivisée en proximité relationnelle (les échanges et la coordination sont facilités par les relations interpersonnelles au sein d'une communauté d'acteurs) et proximité de médiation (les interactions se construisent grâce à des ressources à dimension collective autres que le relationnel individuel, c'est-à-dire par tout moyen de communication collective).

La logique de ressources se réfère quant à elle à l'existence d'une base cognitive et matérielle similaire ou complémentaire entre les acteurs : partage de moyens, de connaissances, de référents, et d'un même système de représentations et de croyances (Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Torre, 2010 ; Capo et Chanut, 2012). Moureau, Sagot-Duvaurox et de Vries (2014), dans le cadre d'une étude sur les galeries d'Art contemporain, insistent sur une sous-catégorie à la proximité organisée qui nous semble intéressante : la proximité de valeurs. Celle-ci est liée au partage d'un même cadre de conventions (un niveau de qualité par exemple). Chesnel (2015) la définit plus précisément comme étant « l'ensemble des convictions, des idéaux, des façons de faire et habitudes de travail défendus par les individus ».

Ces formes de proximité sont interdépendantes. Ainsi, la proximité relationnelle suppose une proximité cognitive (on entre en relation parce qu'on partage des valeurs). À l'inverse, la proximité cognitive peut émerger de la proximité de coordination (on partage des valeurs parce qu'il existe des relations). Dans une pépinière, la proximité spatiale est une donnée acquise, mais elle peut avoir des modalités particulières, par exemple des bureaux seuls ou à partager, des parois opaques ou vitrées, la présence de lieux partagés ou non (cuisine, espace de convivialité, salle de réunion). Le ressenti des pépins pourra être différent selon la présence ou non de ces éléments physiques. En ce sens la proximité matérielle peut participer à l'attachement au lieu des acteurs. En réalité toutes les formes de proximités existent a priori, mais ne sont pas forcément mobilisées par les acteurs en présence (Torre, 2014).

C'est l'activation et l'emboîtement de formes de proximités construit à partir d'une relation dynamique entre les pépins (Emin et Sagot-Duvaurox, 2016), que nous avons observés. En effet, notre questionnement porte sur la relation entre une structure organisée physiquement par les pouvoirs publics visant l'accompagnement des entrepreneurs créatifs et ceux-là mêmes, utilisateurs du lieu. Nous cherchons à caractériser la construction du processus de développement de l'entrepreneuriat créatif au sein du dispositif qu'est la pépinière, soit une forme de trajectoire processuelle. Pour ce faire, nous analysons les formes de proximités activées par les acteurs de notre terrain et leurs effets sur la dynamisation de l'entrepreneuriat créatif. La figure 1 représente le cadre de réflexion qui guidera, dans la partie suivante, la recherche exploratoire.

Figure 1. Cadre d'analyse



## 2. Méthode de recherche et terrain étudié

Dans cette section, nous détaillons le terrain d'observation ainsi que la méthode de récolte et de traitement des données.

### 2.1. Le dispositif analysé : caractéristiques de la pépinière étudiée

La ville de Saint-Étienne assume sa mutation urbaine, en se tournant vers une économie créative fondée sur le Design. Elle a développé de nombreux projets en ce sens, dont la création d'un quartier créatif sur le site de l'ancienne Manufacture d'armes, qui comprend une école d'ingénieurs, deux pépinières d'entreprises dont l'une située dans le bâtiment du Mixeur, qui abrite également un Tiers-Lieu (entendu ici comme espace commun de co-working et d'expérimentation au travers d'ateliers avec des étudiants et/ou des entreprises), la Cité internationale du design ainsi que l'École Supérieure d'Art et de Design, des médias, des laboratoires de recherche... Ce lieu autrefois interdit d'accès en raison de son activité militaire, est au contraire aujourd'hui très ouvert de par les multiples activités qu'il accueille.

Pour notre travail de recherche, nous avons focalisé notre attention sur Le Mixeur car il synthétise l'objet du quartier créatif (construire un lieu d'échanges, de production d'idées, de concepts et de produits). Les acteurs publics l'ont initié pour attirer des créatifs qui souhaitent développer une activité économique, ou conduire des expérimentations numériques ou culturelles. Il s'agit donc d'un lieu où se côtoient deux types d'activité pensés comme étant complémentaires. Le Mixeur a ouvert ses portes en 2012. Il est un espace modulaire créé pour croiser des compétences variées et destiné à favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation sociale. Il regroupe des acteurs publics (Saint-Étienne Métropole ou SEM, et l'Établissement Public d'Aménagement de Saint-Étienne ou l'EPASE), des entreprises (pépinière thématique d'entreprises orientées vers

la créativité), des associations et un Tiers-Lieu. Géré par SEM, Le Mixeur s'étend sur 660 m<sup>2</sup> et deux niveaux. Il accueille 28 entreprises en démarrage (moins de 3 ans) dans des métiers relevant des industries créatives (Design, photographie, vidéo, applications interactives, muséographie...), à des tarifs de location immobilière bas sur environ 400 m<sup>2</sup>. Les entreprises sont sélectionnées par un comité et signent une convention pour trois ans (elles pourront par la suite aller s'installer dans l'Hôtel d'entreprises – La Grande Usine Créative – en cours de construction dans ce même quartier). Financé par SEM et par les loyers des entreprises de la pépinière, Le Mixeur s'est construit successivement entre expérimentation et mise en œuvre, et chacun de ses membres a joué un rôle dans ce développement. D'ailleurs les pépinières utilisent le mot Mixeur : la fois pour désigner le bâtiment et nommer la pépinière. Deux zones coexistent dans le Mixeur : l'une dédiée au co-working, à l'exposition des savoir-faire des pépinières (nommée la Galerie verticale) et à l'expérimentation, et l'autre dédiée aux entreprises de la pépinière dont les préoccupations sont non seulement celles de la créativité mais aussi de la réalisation économique. C'est uniquement sur cette seconde zone, la pépinière, que nous avons centré cette recherche.

Aujourd'hui, on peut se demander comment la stratégie de la pépinière créative soutient concrètement l'entrepreneuriat créatif qui y siège. Pour donner des éléments de réponse, nous avons adopté une méthode d'observation et de compréhension du fonctionnement de la pépinière du Mixeur que nous présentons dans la sous-partie suivante.

## 2.2. Méthodologie de recherche : récolte et traitement des données

Cette partie décrit notre méthode d'investigation du terrain en précisant le dispositif de récolte des données ainsi que la façon dont nous les avons analysées.

### 2.2.1. Récolte des données

Afin de comprendre et d'analyser les interrelations entre les différentes entreprises de la pépinière créative, nous avons collecté sur une durée de 18 mois des données à partir d'entretiens et d'observations. L'observation non participante (Yin, 1989) s'est traduite par une présence régulière dans la pépinière, avant, pendant et après le temps des entretiens. En effet, nos entretiens ont eu lieu sur place et nous avons assisté à quelques événements collectifs tels que l'inauguration d'une exposition des travaux des pépinières dans le hall du Mixeur, leur présentation à la pépinière technologique ou encore le repas de Noël. Ceci nous a permis d'identifier des comportements et des processus pour obtenir des données complémentaires notamment en termes d'ambiance coopérative, de liens sociaux et de logique collaborative. Conjointement, nous avons conduit 21 entretiens semi-directifs de 1 h 00 à 1 h 30 avec le(s) dirigeant(s) de chaque entreprise (tableau 2). À l'exception d'une qui comprend 4 associés, toutes les entreprises interviewées sont constituées d'un ou deux dirigeants. Privilégiant la libre expression (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2007) à partir de deux grandes thématiques que sont les proximités activées et les processus créatifs développés, nous avons facilité la narration de leurs trajectoires entrepreneuriales au sein de la pépinière créative. La prise de notes exhaustive et manuelle par chaque chercheur a constitué un ensemble de phrases-témoins représentant des « éléments de connaissances contextuelles » (Savall et Zardet, 2004, p. 338). Par ailleurs, six entretiens d'acteurs publics en lien avec l'organisation de la pépinière ont complété notre observation. Ils ont été saisis mais n'ont pas fait l'objet du traitement des données, ce qui explique le fait que certaines lettres n'apparaissent pas dans le tableau 2 récapitulatif.

**Tableau 2.** Synthèse de la récolte de données à partir des entretiens

Entretiens (et nombre de personnes interviewées)	Activité de l'entreprise	Nombre de phrases témoins
A : 1 personne	Vidéo et films d'animation	49
B : 1 personne	Design	35
C : 1 personne	Design, webdesign, direction artistique	52
D : 1 personne	Applications interactives	74
F : 1 personne	Photographie	64
G : 1 personne	Laboratoire d'innovation culturelle	30
H : 1 personne	Muséographie et scénographie d'expositions	48
J : 1 personne	Conception et développement de produits techniques	16
K : 1 personne	Architecture d'intérieur	51
O : 2 personnes	Design produit	37
P : 2 personnes	Design d'espace et scénographie	20
Q : 1 personne	Conception et pilotage graphique	42
R : 1 personne	Conception de logiciel informatique et d'applications mobiles	33
S : 1 personne	Design écologique	33
T : 2 personnes	Paysagisme et infographisme	34
U : 2 personnes	Design produit et graphique	30
V : 1 personne	Marketing et communication	38
W : 1 personne	Création site internet	27
X : 1 personne	Design et scénographie	29
Y : 1 personne	Graphisme	28
Z : 1 personne	Management de projet	47
		Total : 817

### 2.2.2. Traitement des données

Les phrases témoins saisies ont été classées et codées selon une arborescence de thèmes, sous-thèmes et idées clefs inspirée de la méthode d'analyse des entretiens de l'intervention socio-économique (Savall et Zardet, 2003). Le classement ne se fait pas selon l'analyse lexicale bâtie à partir de mots précis mais en fonction de l'interprétation d'unités de sens qui illustrent la perception des acteurs des deux grandes thématiques retenues du cadre d'analyse présenté en 1.3, à savoir les proximités activées et les processus créatifs développés au sein de la pépinière. Aussi se rapproche-t-il du principe de codage-dénomination (Locke, 2001). Cette

arborescence retravaillée suite à une confrontation entre les deux chercheurs a fait l'objet d'une analyse et d'une synthèse (tableau 3) dont les résultats sont présentés dans la partie suivante.

**Tableau 3. Arborescence**

THÈME 1 : PROXIMITÉS ACTIVÉES						
Sous-thème 1 : Motivation		Sous-thème 2 : Coopération intra-pépinière				
Idée clef : Solitude	Idée clef : Structure et localisation	Idée clef : Proximité physique		Idée clef : Proximité de ressources		
		Idée clef : Proximité de coordination	Idée clef : Ambiance	Idée clef : Proximité d'opportunité		
THÈME 2 : COMPOSANTES du développement de l'entrepreneuriat créatif						
Sous-thème 1 : Environnement physique		Sous-thème 2 : Développement de l'activité économique			Sous-thème 3 : Synergie	
Idée clef : Tiers-Lieu	Idée clef : Quartier créatif	Idée clef : Clients	Idée clef : Réseau	Idée clef : Soutien financier et matériel	Idée clef : La pépinière, entité homogène composite	Idée clef : Logique collaborative

### 3. Résultats

Pour présenter nos résultats, il nous apparaît pertinent de décrire le processus de développement de l'entrepreneuriat créatif comme une trajectoire évolutive. À partir de notre cadre d'analyse (figure 1), nous nous intéressons, dans un premier temps, aux facteurs qui ont motivé le choix de la pépinière thématique Le Mixeur par les acteurs (3.1). Dans un deuxième temps, nous analyserons le rôle des proximités activées dans le développement de projets créatifs (3.2). Dans un troisième temps, nous identifierons six facteurs caractéristiques d'une forme organisationnelle possible de l'entrepreneuriat créatif accompagné (3.3).

#### 3.1. Phase initiale d'entrée dans la pépinière

Avant d'entrer dans la pépinière, les entrepreneurs créatifs travaillaient, mais à domicile. Aucun n'a été démarché par SEM ou l'EPASE pour l'intégrer. Le transfuge maison-Mixeur relève donc d'une motivation personnelle répondant à trois besoins essentiels :

- Fuir la solitude

« Je voulais ne pas être tout seul. Je n'avais pas envie de travailler chez moi » (H7).

- Intégrer un espace identifié comme lieu de travail pour adopter un rythme propre à la vie professionnelle et distinguer la vie professionnelle de la vie personnelle

« J'ai travaillé chez moi mais je n'arrivais pas à trouver mon rythme. Je ne faisais pas la différence entre la vie privée et la vie professionnelle » (V8).

- Appartenir à une communauté pour créer des interconnexions

« Je ne voulais pas travailler tout seul mais être dans un lieu de brassage des compétences et m'enrichir des compétences des autres » (B13).

Selon les témoignages, le lieu et la proximité spatiale et relationnelle constituent deux prérequis à l'entrepreneuriat créatif. L'entrepreneur créatif qui démarre recherche ces deux caractéristiques, et sera séduit par une structure qui les offre. La situation géographique de la pépinière, à savoir dans le quartier créatif facilement accessible, dont l'image et l'ambiance sont cohérentes avec l'activité des pépins, contribue au choix du Mixeur, bien que certains regrettent le manque d'animation extraprofessionnelle via des bars ou des commerces par exemple.

« Être ici dans le quartier créatif c'est important. C'est chargé d'histoire et ça s'auto-alimente » (Q22).

La motivation d'entrée porte donc aussi sur la caractéristique du Mixeur à savoir une pépinière créative. L'entrepreneur ne recherche pas nécessairement des personnes qui exercent la même activité mais plutôt des personnes aux compétences complémentaires aux siennes pour une intercompréhension des problématiques commerciales et économiques.

« J'ai vu Métrotech et la pépinière de Montreynaud. J'ai privilégié le Mixeur à cause du caractère créatif. Pour pouvoir travailler avec d'autres » (J3).

Le choix de la pépinière créative tient de ce fait à la recherche d'un environnement propice à la dynamique de travail et à son effet communautaire espéré. Les futurs pépins arrivent au Mixeur pour répondre à une double nécessité : intégrer un lieu identifié de travail et retrouver leurs pairs aux compétences similaires ou complémentaires.

### 3.2. Activation de proximités pour le développement de projets : de l'individuel au collectif

L'occupation du Mixeur, en tant que structure d'accompagnement de l'entrepreneuriat créatif, correspond à une phase d'appropriation du lieu au cours de laquelle les projets se développent par l'activation de proximités physique et relationnelle. La pépinière créative n'est pas née d'un concept figé organisationnel mais d'une proposition de structure offrant les services matériels indispensables (bureau, téléphone, photocopieuse...) et dans laquelle les processus de travail se construisent au fur et à mesure des rencontres entre les pépins. Nous identifions quatre caractéristiques de la dynamisation de ce processus.

#### — L'organicité

Les entreprises ne se présentent pas comme un ensemble statique de juxtaposition d'activités mais comme un ensemble mis en mouvement par des connexions dialogiques entre les acteurs qui favorisent la constitution d'équipes projets modulables adaptées et adaptables en fonction des besoins des clients et des opportunités d'échanges (proximité d'opportunité) (auteurs, 2016).

« Ici il y a beaucoup d'échanges. La nouvelle donne dans notre métier c'est le travail en coopération. On monte des équipes sur mesure, flexibles, pour répondre à un projet. Ensuite ça se défait et on repart chacun de notre côté » (Q13).

#### — L'interactivité entre la structure et les relations interpersonnelles

L'individuel et le collectif, ordinairement des antonymes, déterminent dans le cas du Mixeur l'équilibre des relations interpersonnelles. La structure porte en elle une capacité de

dialogue qui efface les frontières traditionnelles entre les métiers et qui transforme une approche segmentée de la mise en œuvre d'un projet en une approche coordonnée. L'architecture des bureaux illustre bien ce fonctionnement : des acteurs indépendants mais en groupe avec des bureaux individuels mais vitrés qui rendent l'accès facile, et qui démontrent la transparence des relations. L'espace est à la fois commun et privatif.

« L'architecture favorise le rapprochement. On est dans un espace clos mais les bureaux vitrés nous permettent de faire partie d'un groupe tout en restant indépendants » (C15).

De plus, l'existence de l'espace ouvert au rez-de-chaussée et de la cuisine favorise la circulation et le croisement des personnes, des informations et des idées.

La proximité physique s'avère donc indispensable. Elle n'est cependant active que lorsqu'elle se croise avec d'autres types de proximité. En effet, soit les membres travaillent sur des projets communs et l'installation dans un lieu identique, identifié, circonscrit (proximité physique) facilite les échanges (proximité de coordination) et la complémentarité des compétences (proximité de ressources) ; soit les membres travaillent sur des projets individuels mais la présence des autres structure leur environnement (proximité de médiation) : un bureau individuel mais accessible parce que vitré ; un rythme journalier dicté par le principe même de la communauté avec des horaires, des temps de repas ou d'apéritif ; des rencontres informelles ; une ambiance de travail.

« Quand j'ai appris la création d'une pépinière dans le secteur créatif, c'était la possibilité de partager le même espace avec des entreprises avec lesquelles je peux développer des collaborations. Dans mon activité je travaille toujours en lien avec d'autres métiers créatifs » (H9).

Cette organisation sociale de l'espace et du temps joue un rôle de stimulateur. Les entrepreneurs soulignent l'efficacité et la souplesse de l'organisation du travail à partir du moment où ils sont ensemble dans un même espace. Le contact est rapide, direct, simple, sans contrainte (il n'est pas utile d'enfiler un manteau et de sortir pour s'adresser à quelqu'un).

« Je monte une équipe projet rapidement. Ça permet de décrocher des contrats. L'avantage c'est la proximité » (Q32).

— La logique collaborative et l'apprentissage

Les pépins travaillent selon une logique collaborative qui devient une pratique professionnelle possible au Mixeur grâce à leur liberté d'action. Celle-ci est plus contrainte dans d'autres pépinières où les entreprises participent moins au développement de la structure d'accompagnement.

« Les autres pépinières de Saint-Étienne sont différentes, avec moins de collaborations. Les entreprises sont plus chaperonnées, elles ont moins de liberté de participer au développement du concept » (C50).

Les compétences complémentaires sont immédiatement disponibles et mutualisées. Les pépins parlent d'alchimie. La proximité matérielle et cognitive leur permet de fournir une réponse globale, multi compétences aux appels d'offres et aux clients et de surcroît à des sollicitations convoquant plusieurs métiers.

« Un client fait une demande et il a une proposition globale de compétences dans les métiers créatifs » (D33).

La force des interactions cognitives et matérielles devient le moteur de la pépinière dépassant la volonté première des acteurs d'être au contact de semblables dans un lieu agréable pour recevoir des clients. La relation de confiance entre les pépins induit la multiplication des partenariats. Un projet sur trois pour l'un, huit projets sur dix pour l'autre, se réalisent avec des personnes de la pépinière définies non comme des prestataires mais comme des collaborateurs. La logique collaborative se traduit dans quelques cas par une fusion d'activités ou la création d'une nouvelle entité.

Mais que dire de la relation entre deux entreprises de même activité susceptibles de répondre à une même offre commerciale ou publique ? La similarité entre deux activités ne se traduit pas en concurrence frontale ou en compétition mais plutôt en une approche différente d'un dossier.

« On peut parfois être en concurrence mais on n'a pas la même approche. On a une compréhension les uns des autres de nos métiers, ce que je ne trouvais pas dans les autres pépinières » (B16).

C'est cette similarité qui crée un lien stimulant entre les entreprises. On observe une dynamique d'apprentissage collectif et réciproque qui renforce la complémentarité car les pépins apprennent les uns des autres et n'hésitent pas à demander conseil.

— La dimension patrimoniale

L'inscription du Mixeur dans le quartier créatif participe à la motivation des entrepreneurs à travailler dans ce lieu qui se développe au fur et à mesure des réhabilitations des différents bâtiments historiques de la ville de Saint-Étienne. Ils l'utilisent souvent comme argument commercial.

« Pour les appels d'offre, je communique sur le fait que ma société est intégrée au quartier créatif » (H23).

Les pépins expriment même une certaine fierté à être localisés dans un endroit à dimension patrimoniale et esthétique. Ils sont acteurs d'une narration à la fois ancrée et prospective. Ce mouvement ininterrompu entre le passé et l'avenir est inspirant et motivant.

« Ce qui est intéressant, c'est d'être témoin de l'évolution et d'être possiblement acteur » (X28).

Le Mixeur se présente comme un dispositif construit à caractère multidimensionnel, à la fois spatial et relationnel. Pour développer leurs projets, les pépins activent et imbriquent les différentes formes de proximité qui ne peuvent être abordées isolément. L'importance de la situation géographique de la pépinière est également soulignée. Nous observons un continuum entre leurs motivations d'entrée dans la pépinière et leur fructification pour arriver à une forme organisationnelle du processus de l'entrepreneuriat créatif que nous allons voir dans la section suivante.

### 3.3. Facteurs constitutifs d'une approche managériale de l'entrepreneuriat créatif accompagné

Notre investigation et notre observation nous ont permis de dégager six facteurs participant à la construction d'une approche managériale possible pour développer l'entrepreneuriat créatif. Nous les présentons dans ce troisième point.

— F1 : L'environnement physique externe

La proximité géographique avec des organisations du quartier créatif, autres que celles de la pépinière, favorise les sollicitations et ouvre des opportunités. Le contact direct pallie la carence de compétence commerciale observée souvent chez les créatifs. L'un travaillera régulièrement avec la Cité du Design, l'autre avec le BHT (Bureau des Hautes Technologies, pépinière thématique technologique).

« Avec la Cité du Design j'ai participé à une édition de livre. En ce moment je travaille avec Co-design dont la Cité fait partie » (C23).

Mais le troisième ne sollicitera pas les acteurs du quartier créatif ou ne répondra pas aux projets proposés, les collaborations relevant d'initiatives personnelles.

« Je ne profite pas de SEM ou de la Cité du design pour des opportunités de travail, comme beaucoup d'autres à la pépinière. Je ne réponds pas directement à leurs appels d'offres » (K14).

Le réseau externe que représente le quartier créatif agit collectivement en tant que facteur d'ambiance mais aussi individuellement au niveau des relations professionnelles. Notons toutefois qu'il est aussi décrit comme un millefeuille, une juxtaposition de dispositifs sans lien entre eux.

#### — F2 : L'identité du Mixeur

Dans le quartier créatif qu'est « La Manufacture », seul Le Mixeur a aujourd'hui une identité propre qui fonctionne comme une marque, c'est-à-dire un signe de reconnaissance et d'appartenance, et comme un symbole du quartier créatif dont la pépinière retire les bénéfices en termes de positionnement et de communication. En effet, le point fort de la pépinière créative est l'image professionnelle qu'elle renvoie. L'environnement physique – un bureau, du matériel – devient « une vraie plus-value dans une négociation ». Les clients trouvent dans la pépinière du Mixeur une offre globale de compétences variées qui permet aux pépins de leur proposer des projets plus complets. Ils n'entreprendraient sans doute pas la démarche de contacter ces mêmes services individuellement si les entrepreneurs étaient restés chez eux. De ce fait, la pépinière est parfois, mais pas systématiquement, un outil de développement rentable de l'activité et joue aussi un rôle d'accélérateur. L'un d'entre eux nous confie que son chiffre d'affaires a été multiplié par deux et qu'il se permet de refuser des commandes, un autre indique une augmentation de 1,5. La clientèle se diversifie avec des collaborations non plus seulement avec de petites PME mais aussi avec de plus grosses structures. Bien que le chiffre d'affaires des pépins n'augmente pas mécaniquement parce qu'ils sont logés par la pépinière, les entrepreneurs, situés auparavant à l'extérieur de la ville, concluent des marchés avec des clients stéphanois qui ne seraient pas venus jusqu'à eux s'ils n'étaient pas installés au Mixeur perçu comme une « vitrine » favorisant la visibilité, un label garant de qualité.

« Le Mixeur c'est un label, un gage de qualité pour les clients » (Y13).

Les pépins parlent d'« effet Mixeur » qui fait dire à l'un d'entre eux que le potentiel de la clientèle dans le bassin stéphanois est suffisant sans avoir à prospecter ailleurs. La pépinière thématique est alors un activateur économique territorial tant du côté des créatifs que des clients.

Ce tableau quelque peu idéal ne doit pas faire oublier que la pépinière n'est pas un lieu magique qui procurerait des clients à partir du simple fait que les entrepreneurs en font partie et où tous les projets permettraient d'exprimer leur talent créatif. Nombre d'entre eux sont contraints de répondre à des commandes alimentaires pour pouvoir payer les factures. Certains doivent même avoir une autre activité, ce qui n'est pas sans poser un problème de condition

de développement. En effet, le risque est que la personne en question ne dispose pas de suffisamment de temps pour prospecter et de disponibilité intellectuelle pour concevoir des projets créatifs.

— F3 : L'effet réseau / la communauté

La proximité de coordination se traduit par un effet réseau qui fructifie grâce à une relation de confiance et un équilibre recherchés : les clients recommandés aux uns et aux autres, le surplus de travail confié à une autre entreprise, la répartition des responsabilités pour un même projet, ou les services rendus. Lorsque les entrepreneurs d'une même activité ne peuvent coopérer pour un même projet, ils nous disent que cet état les pousse à démarcher d'autres clients potentiels.

« On peut être en concurrence. Du coup ça nous pousse à aller voir ailleurs, d'autres marchés, d'autres clients » (Y6).

L'activation des différentes formes de proximité (physique, de ressources et de coordination) due à leur combinaison produit un effet communautaire et une ambiance stimulante qui agit sur la motivation de chacun et innerve l'ensemble de la pépinière même auprès des rares personnes qui travaillent peu avec d'autres pépins de par leur activité internationale par exemple. Elle est génératrice d'un processus d'interconnexions coopératives dynamisant, qui, toutefois, n'est pas systématique.

« La pépinière nourrit la créativité individuelle et collective. C'est stimulant » (Q19).

La pépinière est donc un ensemble qui se nourrit de lui-même et qui, ponctuellement, se sert du réseau externe pour s'alimenter. Le développement des activités de chacun est davantage dû au rhizome interne qu'au réseau externe. L'un d'entre eux avance que 30 à 40 % de son chiffre d'affaires se fait avec les autres résidents. La priorité est l'inscription dans cet univers nourrissant et alimenté, multi compétences et homogène par le métier de création commun à toutes les entreprises.

— F4 : Le dispositif d'accompagnement

Le dispositif d'accompagnement est essentiel dans le développement de l'entrepreneuriat créatif. Dans notre cas, la forme imaginée par les pouvoirs publics fait apparaître deux limites. La première émane de la proximité physique qui, au contraire de ce que nous avons expliqué dans le point précédent, peut générer un isolement. En effet, parfois, si l'activité de l'un est prospère alors que celle de l'autre est stagnante, la communauté peut jouer un rôle destructeur dans le sens où il est difficile pour le pépin d'assumer la situation. Et ce d'autant que, pour vivre, ceux qui ne parviennent pas encore à produire un bénéfice, ont un emploi alimentaire à côté qui prend parfois trop de temps pour développer une activité rentable.

La seconde porte sur le concept du bâtiment du Mixeur qui abrite également un Tiers-Lieu dont les acteurs organisent des expérimentations avec des entreprises ou des étudiants. À l'origine, SEM avait imaginé que les deux activités auraient pu s'alimenter (conception, expérimentation et réalisation de projets). La réalité est autre parce que deux logiques s'affrontent (commerciale et économique d'une part et non marchande d'autre part) et par manque de temps de la part des pépins. Le sentiment des pépins est ambivalent. Certains estiment qu'une activité expérimentale est cohérente avec le lieu, d'autres pensent que le Tiers-Lieu renvoie une image qui n'est pas assez professionnelle, trop associative, voire de squat, inadaptée à leurs clients.

« L'organisation du Tiers-Lieu est trop institutionnelle et en même temps de l'extérieur, on peut se dire que c'est de l'associatif. Ce que je critique, c'est le positionnement associatif et culturel. J'attendrais quelque chose de plus business, d'opérationnel avec les entreprises » (J13).

Cependant, il arrive que des résidents présentent leurs travaux dans le cadre du Tiers-Lieu, exposent (La Galerie verticale) ou qu'ils participent à des opérations ponctuelles sur des sujets très ciblés tels que « Design to Business » consistant à rapprocher des designers avec des industriels.

Si le Tiers-Lieu, participe pour certains à une ambiance générale car, situé au rez-de-chaussée, il draine des personnes de passage, ce qui crée une émulation collective au même titre que le quartier créatif dans son ensemble, il ne joue pas de rôle de production et de réservoir d'idées.

— F5 : La continuité

Il est essentiel pour les entrepreneurs de poursuivre l'aventure de la pépinière d'une durée théorique de trois ans.

« On a une crainte. On se dit comment partir du Mixeur sans perdre la notoriété du Mixeur que les entreprises ont construite. Comment exporter cette notoriété ? On aimerait continuer à travailler ensemble. Est-ce qu'on sera obligé de reconstruire cette notoriété ? C'est pour cela qu'on voudrait rester au cœur du quartier » (B27).

En réponse à cette nécessité de rester ensemble dans un même espace pour perpétuer le dispositif de travail coopératif, les pouvoirs publics locaux ont décidé de construire « La Grande Usine Créative ». Elle est une entité aux modalités d'occupation différentes de celles de la pépinière (montant du loyer, possibilités matérielles...) mais dont la configuration permettra aux entrepreneurs de rester groupés.

« L'idée est de déménager tous ensemble. Ce qui est important c'est d'être ensemble sur un même lieu » (A22).

La proximité physique est donc un élément incontournable du fonctionnement de cette communauté dont chaque membre est à la fois indépendant d'un point de vue statutaire et juridique et dépendant de l'autre d'un point de vue organique.

— F6 : Une co-intégration dynamique

Le Mixeur se présente comme une entité homogène composite alimentée par une logique collaborative caractérisée par des relations non hiérarchiques et évolutives et un dialogue inter-compétences. Nous sommes dans le cas non d'une adaptation de comportements à une structure ou inversement mais dans une adaptation progressive et commune. La pépinière est un ensemble où le collectif côtoie l'individuel, et le générique, les particularités, dans un mouvement d'ajustement mutuel visant une imbrication, une articulation et une conjugaison de compétences efficaces dans la perspective commune de la réalisation de projets.

« Maintenant, on est partenaires même dans l'écriture des projets, et pas seulement en prestations de services » (D69).

La proximité de ressources, que celles-ci soient similaires ou différenciées, crée une vision commune, un ensemble à la fois protéiforme et global qui caractérise la pépinière thématique présentée comme « une super agence de communication ». Les équipes sont énergisées

grâce à cette complémentarité. En cela les pépinières thématiques pourraient se définir comme des systèmes ouverts caractérisés par « l'entropie négative », c'est-à-dire à la fois source et importateur d'énergie (Morgan, 1999 : 38).

« Tout ce qui vient là [au Mixeur], reste là. On le chope, on le partage » (Y12).

Cette vitalité est nourrie par la notion de plaisir et de bien-être soulignée par les pépins : se sentir bien dans un endroit et avoir du plaisir à y venir.

« En étant dans la pépinière, on est ouvert à tout ; le réseau pro et privé s'étoffe, c'est un lieu où on travaille avec plaisir, dans un esprit adapté, avec des ressources inspiratrices autour. C'est important d'être tous dans des métiers créatifs » (T24).

Le mouvement engendré par l'entrepreneuriat créatif accompagné, à savoir le passage d'un état statique (rester travailler seul à la maison) à un état dynamique (aller travailler dans une structure multi compétences créatives), s'accompagne d'une amplification du plaisir à travailler dans et avec une structure.

Pour conclure cette partie, le modèle type du processus de l'entrepreneuriat créatif accompagné n'existe sans doute pas et le proposer n'est pas notre objectif. Cependant, le cas du Mixeur permet d'identifier un certain nombre d'ingrédients qui le facilite (cf. tableau 4). Nous retenons principalement : la caractéristique de la pépinière, à savoir créative ; une architecture permettant une proximité physique et relationnelle ; la liberté des pépins à constituer des équipes modulables en fonction des projets ; l'apprentissage par le dialogue inter-compétences.

## 4. Discussion

Cette dernière partie nous permet de mettre en perspective nos résultats selon quatre thématiques : un retour sur notre mobilisation des proximités ; un enrichissement de la littérature sur l'accompagnement, l'apprentissage et la création de connaissances dans une pépinière créative ; une ouverture sur les intermédiaires d'innovation ouverte ; et enfin, une approche du pépin créatif par la figure de l'artiste-entrepreneur.

### 4.1. Retour sur la mobilisation du concept de proximité

Tout comme les FabLabs, espaces de co-working, et autres Open Labs, les pépinières créatives « sont des phénomènes autant managériaux (ils sont des formes nouvelles d'un agir ensemble qui peuvent d'ailleurs s'imbriquer avec des formes managériales plus classiques) que politiques (ils sont également au cœur de formes renouvelées d'un vivre ensemble et de modes de vie et de décisions en communautés) » (de Vaujany, 2016, p. 2). Les formes de proximité mobilisées et analysées permettent de comprendre un certain nombre de comportements et d'activités de la pépinière créative. Deux éléments méritent d'être approfondis au regard de ce cadre théorique : la notion de spécialisation de la pépinière, et les rapprochements entre certains acteurs plus qu'avec d'autres. Les pépins interviewés dans notre recherche ne semblent pas convaincus par les pépinières généralistes. Selon eux, l'intérêt et l'efficacité des échanges dépendent largement du fait que leurs entreprises représentent des activités créatives complémentaires, susceptibles d'intervenir ensemble sur un même dossier. Aussi pensons-nous que la thématique créative est trop générique et qu'elle doit être complétée par une définition plus fine pour expliquer les affinités variées que l'on retrouve au sein de la pépinière. Par exemple, aucun projet commun n'a été conduit avec la créatrice de mode, pour quelles raisons ? La proximité cognitive joue un rôle essentiel pour analyser ces niveaux différents de rapprochements

entre pépins. Boschma (2005) fait en effet l'hypothèse dans sa classification que seul le partage d'un socle commun de connaissances et compétences permet les processus de coopération. Il défend l'idée d'un dosage optimal entre proximité et distance pour que les projets créatifs collaboratifs et les phénomènes d'apprentissage inhérent voient le jour (sinon, il y a un risque de phénomène de lock-in). Il faut donc que les acteurs partagent des valeurs et des pratiques très similaires (proximité) mais aussi complémentaires (distance) pour que les collaborations s'initient et perdurent. Ces remarques nous amènent également à discuter la pertinence de la spécialisation des pépinières. Les pépins sont très positifs sur le fait d'être regroupés en raison de la spécificité créative de leurs métiers. Pourtant, des auteurs ont montré que dans le monde artistique les collaborations étaient parfois difficiles en raison d'une étanchéité des conceptions des uns et des autres qui forment des sous-communautés (Becker, 1982 ; Moureau et Sagot-Duvaurox, 2012 et 2014 ; Le Rendu, 2014 ; Chesnel, 2015). En nous basant sur la proximité institutionnelle de Boschma (2005), développée à un niveau plus micro en proximité de valeurs par Chesnel (2015), et reprise par Emin et Sagot-Duvaurox (2016, p. 541), nous pensons que la spécialisation créative de la pépinière est surtout conditionnée par le fait que les pépins qui la composent défendent un « ensemble de convictions, d'idéaux, de façon de faire et habitudes de travail ». Ils ont des valeurs humaines, une priorisation de leurs objectifs personnels et professionnels partagés. Mais cela est-il dû à la proximité cognitive en lien avec la spécialité thématique créative ? En partie certainement, mais pas uniquement. Nous voyons dans certains témoignages que les pépins sont souvent « recrutés » par leurs pairs déjà présents dans la pépinière, parce que partageant une proximité de valeurs. Celle-ci ne peut pas être convoquée par le responsable de la pépinière car il ne peut garantir que les conditions d'une proximité cognitive. Cela renforce sans nul doute les liens et la proximité de valeurs indispensables au développement de projets collaboratifs. Nous rejoignons un point de discussion d'Emin et Sagot-Duvaurox (2016), qui avancent que la capacité de créativité et d'innovation des espaces regroupant des entreprises dépend de l'efficacité des mécanismes de sélection d'acteurs partageant des valeurs communes. Nous complétons leur propos en précisant que la sélection par les pairs eux-mêmes est un moyen efficace d'y arriver.

#### 4.2. L'entrepreneuriat créatif : accompagnement, apprentissage et création de connaissances

Suite à l'analyse de nos résultats, nous proposons de développer la question de l'accompagnement à l'entrepreneuriat abordée dans la partie théorique. En effet, notre cas révèle un modèle différent du modèle classique formateur-prescripteur/entrepreneur.

Les pratiques d'accompagnement entrepreneurial sont nombreuses et regroupent des formes diverses telles que le « coaching », le « conseil » ou le « tutorat » (Paul, 2004 ; Dubard Barbosa et Duquenne, 2016) ou encore la recherche-accompagnement (Ben Mahmoud-Jouini, Paris et Bureau, 2010). Si la plupart des définitions de l'accompagnement l'envisage sous l'angle de l'apprentissage (Sammot, 2003), Dubard Barbosa et Duquenne (2016) s'interrogent sur les risques et dérives qu'il engendre. Pour les auteurs, le porteur de projet et l'accompagnant n'ont pas nécessairement la même perception et interprétation de l'incertitude et du risque. Dans cette situation, l'entrepreneur accédera difficilement aux ressources pour réaliser son projet. Pierre et Burret (2014) soulignent dans leur étude sur les lieux de travail collaboratifs l'importance de « l'effet accompagnant » pour les projets entrepreneuriaux. Ils disent que cette « animation des collaborations entre entrepreneurs est très peu développée dans les dispositifs traditionnels d'aide à la création d'entreprises » (p. 9). De la même façon, Emin et Sagot-Duvaurox (2016) soulignent la nécessité de gate keepers chargés de faire le lien entre les acteurs. Notre cas montre que cet « effet accompagnant » est très présent dans la pépinière créative, mais que ce sont les pépins créatifs eux-mêmes qui jouent ce rôle. Ils sont à la fois les acteurs et les bénéficiaires de cet effet

d'accompagnement. Dans le cas de la pépinière créative que nous avons étudié, SEM gère la pépinière du point de vue de la logistique et de l'animation du lieu. Il est un accompagnant dans le sens de facilitateur et non de formateur. Aussi l'accompagnement est-il analysé dans une autre perspective que celle du processus d'apprentissage au cours duquel le « formateur » joue un rôle essentiel. Comme dans le dispositif d'aide à l'entrepreneuriat social, la Ruche, analysé par Fabbri et Charue-Duboc (2013), l'accompagnateur n'est pas incarné dans une seule personne extérieure à la communauté mais dans un collectif. Les apprentissages sont co-construits par les pairs. Ils reposent sur une proximité de ressources fondée sur la comparabilité et la complémentarité de connaissances et d'initiatives, sans conflit d'intérêt mais plutôt dans un esprit collaboratif. Le pépin est engagé dans une action collective définie comme une construction des savoirs et des relations (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel 2000), et contribue au projet-processus (Boutinet, 1993) indissociable du socle fondateur qu'est le collectif. La création de produits et de services ne peut se faire que dans un processus de transformation qu'est le projet-processus. Dans ce cadre-là, le pépin est non seulement porteur de nouvelles conceptions mais il les partage avec l'équipe projet constituée occasionnellement. Ce collectif formé d'interrelations entre pairs est doté d'une capacité d'apprentissage mutuel et réciproque avec une mise en commun de compétences et de partage de savoirs et d'expériences. Ainsi les entrepreneurs répondent-ils à des demandes qu'ils n'auraient pu satisfaire individuellement tant au niveau de leur importance que de leur variété. Les équipes projets se présentent comme non statiques. Elles se construisent et se déconstruisent au gré des demandes, et sont source potentielle de création de connaissances à chaque fois. Le porteur de projet est celui qui apporte le contrat, ainsi chaque entrepreneur peut être tantôt chef de projet coordinateur tantôt membre opérationnel. Nous ne sommes donc pas dans le cas de « l'entrepreneur relationnel » (Brechet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009, p. 45) assumant un rôle d'animateur et d'enrôlement des acteurs dans la perspective d'un projet précis.

Chaque acteur est contributeur. Il détient un « espace de prescription » (Hatchuel, 2015, p. 129) qui lui est propre en fonction de ses compétences, de sa spécialité (vidéo, informatique, photo...) et de ses processus de travail. L'apprentissage se développe dans le rapport de prescription réciproque et non dans la prédominance d'une prescription ou d'une autre. Cela nécessite un équilibre dans l'adoption de ces prescriptions par adaptations successives aux différentes phases et contraintes du projet. Les savoirs sont confrontés dans une relation d'interactivité cognitive (Savall et Zardet, 2004) où la connaissance n'est produite ni par l'un ni par l'autre acteur mais dans leur échange immatériel. Ce processus d'apprentissage collaboratif devient caduc si le processus de prescription réciproque n'est pas respecté. Notre cas ne fait apparaître aucun échec, ce qui suppose des conditions d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978) liées notamment aux échanges informels en vue de constitution des équipes. Nous pouvons penser que le facteur humain tient une place primordiale dans un secteur animé par la passion. Les interactions sont également évaluatives quand les entrepreneurs soumettent leurs travaux pour critique et avis à d'autres. Cette approche est celle de l'organisation apprenante (Argyris et Schön, 1978), et de la fertilisation croisée (Hatchuel, 2015). En effet, l'apprentissage organisationnel ne s'oppose pas à l'apprentissage individuel, au contraire les deux niveaux se croisent et interagissent. Il consiste à satisfaire la logique de l'expérience (ce qui est acquis) et celle de l'expérimentation (ce qui se construit) (Koenig, 2006). Il semble être favorisé dans des espaces tels que la pépinière créative où l'incertitude, les rencontres transversales et les échanges informels engagent les acteurs au questionnement et à la remise en question et favorisent ainsi la création de connaissances individuelles et communes.

En conclusion, au sein de la pépinière, l'accompagnement entrepreneurial et l'apprentissage collaboratif qui lui est associé, dans sa faible – mais nécessaire – institutionnalisation est un « accompagnement collectif par les pairs » (Fabbri et Charue-Duboc, 2013, p. 97). La dimension

managériale n'est pas assumée par les pouvoirs publics mais par les pépinières eux-mêmes. Ceci interroge donc le rôle des créateurs de dispositifs tels que les pépinières thématiques et fait émerger une nouvelle approche managériale caractérisée par l'articulation autonomie-collectif et la mise en œuvre d'un co-apprentissage. Nous proposons de la qualifier de management intrapreneurial (c'est-à-dire interne et équipreneurial) qui pourrait être une forme de management alternatif (Barlatier, Chauvet et Morales, 2017).

#### 4.3. Ouverture sur les intermédiaires d'innovation ouverte

Nous abordons la pépinière créative dans cet article sous l'angle de l'accompagnement à l'entrepreneuriat créatif et nous avons montré que celui-ci est basé sur des logiques de coopération et d'innovation ouverte. Il nous semble alors pertinent de mettre ces résultats en perspective avec l'article de Fabbri et Charue-Duboc (2016) qui répertorie les nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte. Les intermédiaires d'innovation ouverte sont définis comme des individus ou organisations qui contribuent au développement de collaborations organisationnelles selon un cadre défini, avec une autonomie économique, en favorisant les contacts multiples (Howells, 2006 ; Ollila et Elmquist, 2011). Les deux auteurs, en étudiant l'influence de la proximité physique sur les modalités d'intermédiation, dénombrent quatre composantes de leur fonctionnement : les outils de communication, l'implantation spatiale des membres, l'organisation d'événements et les interactions avec les équipes qui gèrent les espaces dédiés. Ces quatre composantes intermédiaires d'innovation ouverte se retrouvent dans notre analyse de la pépinière créative, mais pas à l'identique. Certes, deux salariées de SEM sont en charge de l'organisation matérielle et logistique du Mixeur, mais concernant le quatrième point (les interactions avec les équipes de gestion des lieux), notre travail montre que ce sont les relations inter-pépinières qui sont le plus génératrices d'idées nouvelles et de travail collaboratif. De plus, concernant la dimension spatiale (deuxième composante), il est intéressant de noter que la pépinière sert parfois d'« aire intermédiaire d'expérience » (Winnicott, 1975, p. 25) en organisant la transition vers l'émergence d'une organisation dans le parcours entrepreneurial. Le cas du rapprochement de pépinières qui créent une entreprise commune dans un même lieu, en plus de leurs entreprises respectives, met en lumière ce rôle particulier de soutien à l'ambidextrie, de l'espace physique. Les pépinières peuvent explorer un nouveau parcours entrepreneurial collaboratif tout en continuant à exploiter leurs entreprises initiales. Cette « phénoménologie des lieux » de l'entreprendre est ré-explorée par Germain (2017) car elle permet d'insister sur « les dimensions vécue, processuelle et relationnelle de l'espace ». Selon lui, l'espace devient ce qui fait lien, parfois temporairement, souvent en parallèle, et élabore les « entre » de l'entrepreneuriat (Steyaert et Katz, 2004) qui, dans notre cas, sont relatifs aux intersections des pratiques, des connaissances et des compétences au sein des équipes modulables. Cet aspect dynamisant de l'ambidextrie de l'espace physique n'a pas été soulevé à notre connaissance dans les travaux sur les intermédiaires d'innovation ouverte. Au-delà de ces travaux, nous pensons que notre travail est également à mettre en lien avec la proposition de Ahrne et Brunsson (2011) concernant la définition d'organisation partielle. Les collaborations fortes des pépinières autour de projets collectifs s'apparentent à des organisations partielles puisqu'il y a bien volonté des acteurs de s'organiser, mais sans respecter tous les éléments d'une réelle organisation telle que définie par ces auteurs (pas de hiérarchie ou de sanctions par exemple).

#### 4.4. La figure de l'artiste-entrepreneur : une double dynamique

L'ambidextrie renvoie à une relation entre le parcours individuel de l'entrepreneur et le parcours collectif dans la communauté « pépinière » qui, dans la mise en œuvre de projets commerciaux, pourrait devenir duale. Nous avons vu que les acteurs ne se situaient pas dans une concurrence frontale mais plutôt dans un dialogue de complémentarité de points de vue, de

pratiques et d'expériences. Afin de mieux comprendre la nature de la relation entre l'individuel et le collectif, nous proposons d'introduire dans notre discussion la figure de l'artiste-entrepreneur (SmartBe, 2011 ; Greffe, 2012). Bien que les designers ne se définissent pas à proprement parlé comme des artistes dans la mesure où leur activité est marchande et leur finalité est la rentabilité, les caractéristiques de ce secteur se croisent avec celles du secteur artistique et permettent ainsi de conduire un raisonnement identique à certains égards. En effet, dans les deux cas, la passion anime les individus (Chiapello, 1998 ; Cova et Guercini, 2016), et l'idée et le projet sont au cœur du processus de l'entrepreneuriat (Greffe, 2012). Il s'opère alors une double dynamique artistique et économique que l'artiste-entrepreneur doit mettre en synergie. C'est précisément à ce point de convergence entre les deux logiques que les trajectoires professionnelles individualisées se rencontrent et construisent un collectif matérialisé par la pépinière. Bien qu'il soit faiblement institutionnalisé puisqu'il ne s'agit pas d'un Groupement d'Intérêt Économique, il s'inscrit dans le fonctionnement de la « Cité au projet » (Boltanski et Chiapello, 1999) où l'artiste travaille de manière autonome avec des équipes à géométrie variable.

Le collectif est comparable au district où les liens sont mobilisables au jour le jour, ajustables et modifiables en fonction des défis. L'activité créative étant une succession de projets, la concentration des compétences artistiques en facilite la mise en œuvre (Greffe et Simonnet, 2008).

Les acteurs viennent chercher dans la pépinière cet équilibre non statique entre l'individuel et le collectif dû non pas au pilotage comme dans le cas par exemple de Renaissance, réseau britannique de musées, mais à la combinaison de proximités qui augmente le capital social et favorise l'atmosphère créative permettant aux acteurs d'imaginer de nouveaux produits tout en satisfaisant le marché (Greffe, 2012). La rencontre de l'individu avec un ensemble d'acteurs issus de la même communauté métier génère des stratégies collectives (Leyronas et Loup, 2009 ; Lafaye et Berger-Douce, 2014). La multiplicité des interactions individuelles dans le cadre d'un projet collectif construit une intelligence collective entrepreneuriale définie comme une coopération cognitive volontariste d'entrepreneurs (Levy, 2003 ; Lafaye et Berger-Douce, 2014). L'intelligence collective se construit sur l'engagement individuel de chaque membre de la communauté caractérisée non par une simple mutualisation de compétences mais par un véritable équipreneuriat (Levy et Paturol, 2008) nécessitant des compétences complémentaires indispensables. C'est à l'intersection des compétences d'un même groupe que s'associent l'individuel et le collectif générant la créativité. L'entrepreneuriat créatif pourrait alors se définir comme une rencontre intra-communautaire productive d'un nouveau discours dont se nourrit la communauté elle-même. L'entrepreneuriat créatif collectif dépasse le besoin d'accès à des opportunités commerciales au profit d'un besoin collectif de travail pour nourrir les compétences individuelles et conduire des projets collaboratifs.

L'analyse des résultats de notre recherche et leur discussion ont permis de caractériser une forme organisationnelle possible d'entrepreneuriat créatif accompagné. En écho à la figure 1 qui nous a servi de cadre d'analyse, nous proposons de synthétiser les éléments les plus prégnants de la trajectoire processuelle de son développement.

Au vu de ces éléments, on peut se demander si le modèle de la pépinière ne constituerait pas une proposition modélisée d'une polyvalence ou d'une multi-compétence que Menger (2002) entrevoit quant à l'évolution du marché de l'emploi. Il s'agirait d'une nouvelle forme d'organisation du travail issue du secteur artistique et créatif et généralisable à l'ensemble du monde du travail qui proposerait en quelque sorte une intermittence normative : un travailleur individuel et autonome acteur d'une intelligence collective par la coopération aux projets. Le dualisme supposé individu/collectif s'effondrerait, remplacé par la nécessaire complémentarité mutuelle.

**Tableau 4.** Synthèse des facteurs et trajectoire de développement de l'entrepreneuriat créatif accompagné

Périodes	Situations visées	Type de proximités mobilisées	Caractéristiques de développement de l'activité	Approche managériale intrapreneuriale
Phase initiale	- Sortie de l'isolement et de l'anomie	Physique Relationnelle	- Accessibilité pour les clients - Professionnalisation - Connexion avec des entrepreneurs créatifs	- Connectivité
Phase de développement	- Développement d'une activité à la fois économique et artistique - Logique collaborative communautaire	Toutes	- Organicité - Interactivité - Constitution d'équipes projet modulables - Attachement au lieu patrimonial (sens of place) - Configuration architecturale des locaux - Identité	- Apprentissage mutuel par le dialogue inter-compétences - Management interne et équipreneurial - Cohésion dynamique
Phase de maturité	- Autonomisation au sein d'un espace dynamique d'interconnexions - Péripétuation de la communauté de pairs	Physique Cognitive Coordination	- Offre globale et intégrée pour les clients - Continuité de l'activité et du dispositif de travail collaboratif - Aire intermédiaire d'expérience - Double dynamique artistique et économique	- Équipreneuriat - Complémentarité et ajustement mutuel - Co-intégration dynamique

## Conclusion

Dans le mouvement de redynamisation des territoires, nous nous sommes intéressés dans cet article à une forme particulière d'accompagnement à l'entrepreneuriat, à savoir la pépinière thématique créative.

Dans la continuité des travaux sur la proximité, notre étude a confirmé la nécessaire proximité physique pour développer des projets collectifs. Cependant, elle n'est active que lorsqu'elle se croise avec les autres formes de proximités (ressources et coordination). Nous montrons, de plus, que la spécificité de l'entrepreneuriat créatif tient à la mobilisation de proximité de valeurs puisque celle-ci est un composant essentiel à la production et la mise en œuvre de nouvelles idées, à la fois individuelles et collectives. Nous révélons également le caractère à la fois homogène (coopération) et composite (variété des compétences individuelles) de la communauté intra pépinière. Cela constitue l'un des principaux facteurs dynamisants de la pépinière créative. Du point de vue de l'organisation du travail, le pépin trouve dans la pépinière créative un environnement à la fois importateur et générateur d'énergie. En conclusion de cette analyse,

la pépinière se présente comme une réponse à la double logique créative et économique en permettant le développement d'une trajectoire professionnelle personnelle et collective et d'aires intermédiaires d'expériences pour les pépins. Nous sommes alors en présence d'une forme d'équipreneuriat, c'est-à-dire d'une contribution à une intelligence collective entrepreneuriale. Cela peut amener par exemple à la forme adaptable, souple, petite et agile qui remplace la forme statique des grandes agences. Ce format de la pépinière en tant que réseau de services multi-compétences immédiatement accessibles semble répondre à une nouvelle conception de la relation client-entrepreneurs créatifs.

Finalement, nous réconcilions théoriquement le mode « traditionnel » d'accompagnement qu'est la pépinière avec les travaux plus récents sur le courant de l'apprentissage collectif (réseau de pairs) (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Pierre et Burret, 2014). La pépinière créative permet un accompagnement classique mais surtout favorise les logiques mises à l'œuvre dans les espaces collaboratifs (entraide, interactions positives, apprentissage collaboratif par communauté accompagnante, technologie sociale, réseau de pairs et au final apprentissage et création de connaissance) mais à un stade de maturation du projet entrepreneurial plus avancé que dans les espaces collaboratifs. La proximité des acteurs permet la multiplication des relations et interactions (Barlatier, Chauvet et Morales, 2017), ce qui active la saisie d'opportunités et le développement de capacités dynamiques (Teece, 2007 ; Haas, 2015). Selon ces auteurs, celles-ci sont une dimension clé pour analyser et expliquer la capacité créative des organisations car elles permettent d'intégrer, construire, reconfigurer des connaissances et des ressources.

Une question, qui représente aussi une limite de notre étude, est soulevée : « est-ce que ce modèle est reproductible avec d'autres entrepreneurs ? ». Ceci nous conduit à envisager la poursuite de ce travail de recherche d'une part dans La Grande Usine Créative et d'autre part dans la même pépinière. Nous pourrions analyser si les mêmes acteurs dans un nouvel espace avec de nouvelles conditions de travail sont toujours engagés dans une logique collaborative et perpétuent le modèle du Mixeur. Par ailleurs, alors que la pépinière aura acquis un niveau de maturité dans le sens où il ne s'agira plus d'un concept en construction, il sera intéressant d'observer si le dispositif répond aux mêmes caractéristiques organiques décrites dans notre article ou à un processus de statufication. La question des frontières organisationnelles (Ahrne et Brunsson, 2011) ou du management alternatif (Barlatier, Chauvet et Morales, 2017) peut alors être posée pour la poursuite de cette étude.

## Bibliographie

- ARGYRIS, A., SCHÖN, D. A. (1978), *Organizational learning*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- AHRNE, G., BRUNSSON, N. (2011), « Organization outside organizations: the significance or partial organization », *Organization*, 18(1), 83-104.
- ARLOTTO, J., SAHUT, J.-M., TEULON, F. (2012), « Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? », *Gestion 2000*, 29(6), 31-43.
- ASSELINEAU, A., CROMARIAS, A. (2011), « Construire la proximité », *Revue française de gestion*, 23(4), 141-156.
- BARBERO, J. L., CASILLAS, J. C., WRIGHT, M., GARCIA, A. R. (2014), « Do different types of incubators produce different types of innovations? », *The Journal of Technology Transfer*, 39(2), 151-168.
- BARLATIER, P.-J., CHAUVET, V., MORALES, J. (2017), « Management alternatif. Déplacer les frontières du management », *Revue française de gestion*, 43(264), 11-22.

- BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J., XUEREB, J.-M. (2007) (3<sup>e</sup> éd.), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R.-A. Thiétart *et al.*, *Méthodes de recherche en management* (pp. 228-262), Paris : Dunod.
- BECKER, H. (1982), *Art Worlds* Berkeley, CA: University of California Press.
- BEN MAHMOUD-JOUINI, S., PARIS, T., BUREAU, S. (2010), « La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention », *Revue de l'entrepreneuriat*, 9(2), 56-75.
- BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- BOSCHMA, R. A. (2005), « Proximity and Innovation. A Critical Assessment », *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- BOUBA-OLGA, O., GROSSETTI, M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale & urbaine*, 3, octobre, 311-328.
- BOUTINET, J.-P. (1993), *Anthropologie du projet*, Paris : PUF.
- BRÉCHET, J.-P., SCHIEB-BIENFAIT, N., DESREUMAUX, A. (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'entrepreneuriat*, 8(1), 37-54.
- CALMÉ, I., ONNÉE, S., ZOUKOUA, É.-A. (2016), « La foule : un nouvel acteur dans l'accompagnement à la création d'entreprise », *Revue française de gestion*, 258(5), 75-87.
- CAPO, C., CHANUT, O. (2012), « Quand la proximité crée la convenance : une grille de lecture du système de distribution japonais », *Les Cahiers scientifiques du transport*, 61, 91-117.
- CARRIER, C., GÉLINAS, S. (2011), *Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- CARRIER, C., SZOSTAK, B. (2014), « Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière », *Revue internationale PME*, 27(1), 13-34.
- CHABAUD, D., EHLINGER, S., Perret, V. (2005), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », 4<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sénat, Paris.
- CHARREIRE-PETIT, S., DURIEUX, F. (2014), « Explorer et tester : les deux voies de recherche », in R.-A. Thiétart *et al.*, *Méthodes de recherche en management* (pp. 76-104), Paris : Dunod.
- CHESNEL, S. (2015), *Proximités de valeur et coopérations dans un cluster d'entreprises créatives, une application au secteur du jeu vidéo*, Thèse de doctorat, Université d'Angers.
- CHIAPELLO, È. (1998), *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artiste*, Paris : Métailié.
- COHENDET, P., CREPLET, F., DUPOUËT, O. (2003), « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion*, 29(146), 99-121.
- COPE, J. (2005), « Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373-397.
- COVA, B., GUERCINI, S. (2016), « Passion et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 15(2), 18-42.
- DE VAUJANY, F.-X. (2016), Livre blanc RGCS : *Les communautés collaboratives dans la cité : de politiques pour à des politiques par les tiers-lieux ?* Commons ([https://collaborativespacesstudy.files.wordpress.com/2016/04/livre-blanc-rgcs\\_version\\_alpha1.pdf](https://collaborativespacesstudy.files.wordpress.com/2016/04/livre-blanc-rgcs_version_alpha1.pdf)).
- DECHAMP, G., VEZ, E. (2017), « Les net-up... une nouvelle forme du projet entrepreneurial ? Caractérisation du concept de net-up au travers de sa communauté et de ses pratiques de co-création », *Revue internationale PME*, 30(2), 59-83.
- DEFILLIPPI, R., GRABHER, G., JONES, C. (2007), « Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy », *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-521.

- DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORTS (2001), *Creative Industries Mapping Document*.
- DUBARD BARBOSA, S., DUQUENNE, L. (2016), « Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique », *Revue internationale PME*, 29(3-4), 193-239.
- EBBERS, J. J. (2014), « Networking Behavior and Contracting Relationships Among Entrepreneurs in Business Incubators », *Entrepreneurship theory and practice*, 38(5), 1159-1181.
- EMIN, S., SAGOT-DUVAUROUX, D. (2016), « L'émergence de dynamiques coopératives : l'exemple d'un réseau d'entreprises créatives co-localisées. Une approche par l'économie des proximités », *Géographie, économie, société*, 18(4), 525-550.
- EUROPEAN COMMISSION [EC] (2010), *Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries*, COM (183), Brussels.
- EUROPEAN PARLIAMENT [EP] (2013), *European cultural and creative sectors as sources of economic growth and jobs*, European Parliament resolution of 12 September 2013 on promoting the European cultural and creative sectors as sources of economic growth and jobs (2012/2302(INI)). Available online.
- E&Y (2013), *1<sup>er</sup> panorama des industries culturelles et créatives. Au cœur du rayonnement et de la compétitivité de la France*, Paris : Ernst and Young.
- FABBRI, 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*, 17(3), 86-99.
- FABBRI, J., CHARUE-DUBOC, F. (2016), « Les espaces de co-working, nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, 254(1), 163-180.
- FAYOLLE, A. (2010), « Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie », *Innovations*, 33(3), 157-179.
- FLORIDA, R. (2005), *The flight of the creative class, the new global competition for talent*, New York: Harper Business.
- GERMAIN, O. (2017), « Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs », in J. St-Pierre, F. Labelle (dir.), *Les PME d'hier à demain* (pp. 17-65), Québec : Presses de l'Université du Québec.
- GILLY, J.-P., TORRE, A. (2000), *Dynamiques de proximité*, Paris : L'Harmattan.
- GILLY, J.-P., LUNG, Y. (2008), « Proximités, secteur et territoire », in C. Laurent, C. Du Tertre (dir.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes* (pp. 161-180), Paris : L'Harmattan.
- GREFFE, X. (2012), *L'artiste-entreprise*, Paris : Dalloz.
- GREFFE, X., SIMONNET, V. (2008), « La survie des nouvelles entreprises culturelles : le rôle du regroupement géographique », *Recherches économiques de Louvain*, 74, 327-357.
- HAAS, A. (2015), « Micro-foundations of dynamic capabilities. The diverse roles of boundary spanners insensing/shaping and seizing opportunities », *XXIV AIMS*, Paris.
- HATCHUEL, A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in A. David, A. Hatchuel, R. Laufer, *Les nouvelles fondations de sciences de gestion* (pp. 7-44), Paris : Vuibert.
- HATCHUEL, A. (2015), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de gestion*, 253(8), 121-137.
- HATCHUEL, A., WEIL, B. (1992), *L'expert et le système*, Paris : Economica.

- HENRY, C. (2008), « Introduction » and « Conclusion », in C. Henry (ed.), *Entrepreneurship in the Creative Industries. An International Perspective*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- HENRY, C., DE BRUIN, A. (2011), *Entrepreneurship and creative economy. Process, practice and policy*, Cheltenham: E. Elgar.
- HIGGS, P. L., CUNNINGHAM, S. D., BAKHSHI, H. (2008), *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*, London: Nesta.
- HOWELLS, J. (2006), « Intermediation and the role of intermediaries in innovation », *Research Policy*, 35(5), 715-728.
- KLOFSTEN, M., LINDHOLM DAHLSTRAND, Å. (2002), *Growth and innovation support in Swedish science parks and incubators in New technology-based firms in the new millennium*, Vol. 2 [ed.] Ray Oakey, Wim Daring, Saleema Kauser, Oxford: Elsevier Science Ltd, pp. 31-46.
- KOENIG, G. (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, 160(1), 293-306 (article publié dans la *Revue française de gestion*, 97, 1994).
- LABEX ENTREPRENDRE (2014), « Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France », Montpellier, pp. 1-166.
- LAFAYE, C., BERGER-DOUCE, S., (2014), « Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif inter-organisationnel », *Gestion*, 39(1), 93-103.
- LE RENDU, C. (2014), *Enjeux et conditions de la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs dans le secteur culturel : une application au cas des musiques actuelles*, Thèse de doctorat, Université d'Angers, Angers.
- LERCH, C., THAI, M. T., PUHAKKA, V., BURGER-HELMCHEN, T. (2015), « Re-examining creativity in entrepreneurship », *Journal of Innovation Economics and Management*, 18(3), 3-23.
- LÉVY, P. (2003), « Le jeu de l'intelligence collective », *Sociétés*, 79(1), 105-122.
- LÉVY, T., PATUREL, R. (2008), « Ensemble, à plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe », Actes du CIFEPME 2008, Louvain-la-Neuve, 29-31 octobre.
- LEYRONAS, C., LOUP, S. (2009), « Processus de performance des stratégies collectives en TPE : proposition d'un cadre d'analyse », in K. Messeghem, M. Polge, L. Temri (dir.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales* (pp. 267-278), Cormelles-le-Royal : EMS.
- LOCKE, K. (2001), *Grounded Theory in Management Research*, London: Sage.
- LOILIER, T., TELLIER, A. (2004), « Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres », *M@n@gement*, 7(3), 275-306.
- LOILIER, T. (2010), « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, 200(1), 15-35.
- LOUÉ, C. (2012), « Art'titude : développer son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale par la pratique de l'art et du sport », *Revue de l'entrepreneuriat*, 11(1), 11-37.
- MARSHALL, A. (1919), *Industry and Trade* (traduction française, 1934), Paris : Marcel Girard.
- MENGER, P.-M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris : Seuil.
- MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2007), « Stratégie de légitimation du créateur d'entreprise face au risque d'isolement dans une pépinière d'entreprise », *5<sup>e</sup> Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Sherbrooke, Canada.
- MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2010), « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'entrepreneuriat*, 9(1), 82-107.

- MORGAN, G. (1999) (1<sup>re</sup> édition française), *Images de l'organisation*. Traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine par S. Chevrier-Vouve et M. Audet, révision et actualisation par J. Deschesnes, Bruxelles : De Boeck.
- MOUREAU, N., SAGOT-DUVAUROUX, D. (2012), « Four Business Models in Contemporary Art », *International Journal of Art Management*, 14(3), 44-56.
- MOUREAU, N., SAGOT-DUVAUROUX, D., DE VRIES, M. (2014), « Les stratégies de coopération des galeries d'art contemporain, l'apport de l'économie des proximités », *Revue internationale PME*, 27(3-4), 126-143.
- MUSIAL, M. (2015), « A conceptual framework for boundaryless careers and their management in creative industries: the creative freedom/control paradox », *Journal of Innovation Economics & Management*, 18(3), 99-118.
- OLLILA, S., ELMQUIST, M. (2011), « Managing open innovation: exploring challenges at the interfaces of an open innovation arena », *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 273-283.
- PAUL, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : L'Harmattan.
- PECQUEUR, B., ZIMMERMANN, B. (2004), *Économie de proximités*, Paris : Hermès.
- PERRY-SMITH, J., COFF, R. (2011), « In the mood for entrepreneurial creativity? How optimal group affect differs for generating and selecting ideas for new ventures », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(3), 247-268.
- PHILIPPART, P. (dir.) (2016), *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*, Cornelles-le-Royal : EMS, coll. « Gestion en liberté ».
- PIERRE, X., BURRET, A. (2014), « Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? » *Revue Entreprendre et innover*, 23(4), 20-30.
- RALLET, A., TORRE, A. (1995), *Économie industrielle et économie spatiale*, Paris : Economica.
- RALLET, A., TORRE, A. (2004), « Proximité et localisation », *Économie rurale*, 280, 25-41.
- RANGARAJAN, R., LAKSHMI, R. (2013), « Creativity and innovation in entrepreneurship: a brief assessment », *Sumedha Journal of Management*, 4(2), 55-60.
- RIBEIRO, A.-M. (2014) (Propos recueillis par), « La transversalité des dispositifs d'appui est un atout indéniable », *Entreprendre & Innover*, 23(4), 76-86.
- RYCHEN, F., ZIMMERMANN, J. B. (2008), « Clusters in the global knowledge-based economy: knowledge gatekeepers and temporary proximity », *Regional Studies*, 42(6), 767-776.
- SAIVES, A.-L., DESMARTEAU, R.-H., KERZAZI, L. (2011), « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Les cas de l'agroalimentaire au Québec », *Revue française de gestion*, 213(4), 57-75.
- SAIVES, A.-L., CHARLES-PAUVERS, B., SCHIEB-BIENFAIT, N., MICHEL, B. (2016), « Lieuité et socialisation organisationnelle : les raisons du lieu pour les travailleurs de très petites entreprises créatives et culturelles », *Management international*, 21(1), 41-57.
- SAMMUT, S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, 144, 153-164.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2003) (4<sup>e</sup> édition, 1<sup>re</sup> édition 1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Paris : Economica.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris : Economica.
- SCHMITT, C. (2015), *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

- SMARTBE (dir.) (2011), *L'artiste un entrepreneur ?*, Paris : Les Impressions nouvelles.
- STANDING, G. (2011), *The Precariat: The New Dangerous Class*, London: Routledge.
- STEYAERT, C., KATZ, J. (2004), « Reclaiming the space of entrepreneurship in society: Geographical, discursive and social dimensions », *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(3), 179-196.
- SURLEMONT, B., TOUTAIN, O., BARES, F., RIBEIRO, A.-M. (2014), « Un espace d'observation et d'exploration de l'intelligence collective », *Entreprendre & Innover*, 23(4), 5-9.
- TALBOT, D. (2005), « Une compréhension institutionnaliste des formes de proximités : contrainte et libération de l'action collective. Le cas d'EADS », *Économie et Institutions*, 6-7, 153-180.
- TEECE, D. J. (2007), « Explicating Dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance », *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- THEODORAKI, C., MESSEGHEM, K. (2014), « Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopétition », *Entreprendre et Innover*, 23(3), 10-19.
- TORRE, A. (2014), « Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters : le cas du cluster de l'optique en Île-de-France », *Revue française de gestion*, 242(5), 49-80.
- TORRE, A. (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des Proximités », *Revue d'économie régionale & urbaine*, 3, juin, 409-437.
- TORRE, A., RALLET, A. (2005), « Proximity and localization », *Regional Studies*, 39(1), 47-59.
- VAAST, E. (2002), « Les communautés de pratiques sont-elles pertinentes ? », *11<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Paris, 5-7 juin.
- VERSTRAETE, T. (2000), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Cormelles-le-Royal : Éditions Management et Société.
- VIVANT, E. (2006), « La classe créative existe-t-elle ? », *Les Annales de la recherche urbaine*, 101, « Économies, connaissances, territoires », novembre, 155-161.
- WENGER, E. (1998), « Communities of practice: learning as a social system », *System Thinkers*, juin.
- WINNICOTT, D. W. (1975), *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris : Gallimard, coll. « Connaissance de l'inconscient ».
- YIN, R. K. (1989), *Case Study Research Design and Methods*, Newbury Park: Sage.



## Bulletin de commande *Revue de l'entrepreneuriat*

### Je soussigné(e)

Nom ..... Prénom .....  
Société/institution ..... TVA .....  
Rue ..... N° ..... Bte .....  
CP ..... Localité .....  
Pays ..... E-mail .....

### 📄 Commande ferme\* :

..... ex. abonnement(s) annuel(s) 2018 à la *Revue de l'entrepreneuriat* (4 numéros/an)

- Particulier (tous pays) : 80 € TTC  
 Institution en France et en Belgique : 80 € TTC  
 Institution dans le reste du monde : 82 € TTC

(Frais de port et d'emballage inclus pour tous pays.)

L'abonnement se clôture à la parution du dernier numéro de l'année.

### Paiement

Paiement à la réception de la facture

J'autorise la société Cairn.info à débiter ma carte     VISA     MASTERCARD

n°     -     -     -        Date de validité   /

n° CVV    (les 3 numéros au dos de votre carte, pour une meilleure sécurité des transactions)

Date ..... / ..... / .....    Signature .....

### À retourner à :

TBS Blue / Cairn.info  
6, rue de Ouessant 35760 Saint Grégoire - France  
Tél. : +33 1 84 18 10 58  
E-mail : abonnements.dbsup@cairn.info

### Il est également possible de souscrire un abonnement via votre agence d'abonnement.

Les commandes sont servies après réception du paiement.

Tous les articles de la *Revue de l'entrepreneuriat* sont disponibles en texte intégral sur **www.cairn.info**.

L'enregistrement des données par De Boeck Supérieur s.a. est effectué dans un but exclusivement commercial et administratif. Ceci nous permet de donner suite à votre demande et de vous tenir informé de nos publications. Conformément à la loi belge relative à la protection de la vie privée du 8.12.1992, vous avez le droit d'accéder à ces données, de les rectifier ou de les supprimer. Tout renseignement concernant cet enregistrement peut être obtenu à la Commission de la protection de la vie privée, 139 rue Haute, 1000 Bruxelles (Belgique).

