

ORGANISATIONS ÉMERGENTES DU MONDE DE L'ART : UNE ANALYSE DE L'HYBRIDITÉ DES LOGIQUES D'ACTION

Guillaume SIROIS¹ & Guy BELLAVANCE²

Cet article étudie le caractère hybride d'organisations émergentes dans le monde de l'art. Basé sur cinq études de cas, l'article confronte les propos des responsables de ces organisations aux justifications courantes de la valeur de l'art. Il décrit trois logiques – créative, entrepreneuriale et sociale – qui structurent le développement des organisations étudiées. Ces logiques impliquent des objectifs stratégiques, des formes d'engagement et des marqueurs de succès différenciés qui peuvent mener à des conflits entre systèmes de valeurs. L'article offre une analyse des tensions qui peuvent naître de la combinaison des logiques au sein de l'organisation artistique. Si la vision unificatrice portée par les dirigeants permet souvent de sublimer les tensions internes potentielles, celle-ci peut en revanche rendre plus difficile la reconnaissance de l'organisation par les institutions culturelles.

Les organisations hybrides représentent des anomalies et des innovations qui perturbent les milieux dans lesquels elles émergent. Empruntant les logiques d'action et les modes d'opérations de secteurs traditionnellement perçus comme étrangers,

1 Guillaume Sirois est professeur adjoint au Département de sociologie de l'Université de Montréal.

2 Guy Bellavance est professeur à l'Institut national de la recherche scientifique Centre Urbanisation Culture Société, Montréal.

voire antagonistes, elles brouillent les frontières entre secteurs public et privé (Rainey & Chun, 2005), entre missions commerciale et sociale (Battilana *et al.*, 2015), voire entre trois univers – gouvernemental, entrepreneurial, communautaire (Billis, 2010) généralement bien délimités. L’hybridité organisationnelle suscite dès lors plusieurs inquiétudes, dont celle d’un affaiblissement de la capacité de l’État à intervenir efficacement dans le développement des secteurs public, privé et communautaire (Brandsen & Karré, 2011).

L’émergence de discours économique et social pour justifier la pratique des arts a suscité un processus d’hybridation organisationnelle au sein des mondes de l’art. De ce processus sont nées des organisations hybrides qui se définissent dorénavant par la poursuite concomitante d’objectifs stratégiques contrastés – artistiques, entrepreneuriaux et sociaux – parfois opposés et qu’il est souvent difficile à hiérarchiser. Ces organisations hybrides peuvent être considérées comme une réponse des milieux créateurs aux modèles généralement dominants dans le domaine des arts. Plus qu’une simple solution managériale à un monde complexe et parfois paradoxal, ces organisations hybrides sont également révélatrices de tensions profondes qui structurent le milieu culturel. Au cœur de celles-ci se trouvent les questions du rôle de l’artiste dans la société et du degré de liberté dont il devrait jouir. Dans quelle mesure le développement de telles organisations hybrides transforme-t-il le statut, les fonctions et les significations des pratiques artistiques ? D’un côté, l’hybridité peut être conçue comme une forme d’émancipation à l’égard des contraintes que font peser sur les artistes les modes habituels de gestion imposés par les interventions culturelles de l’État et les lois du marché culturel. En revanche, l’intégration de dimensions économiques et sociales qui étaient jusque-là indifférentes aux artistes peut représenter une réduction de leur liberté de création.

Pour étudier ces questions, nous avons mené une enquête sur les organisations artistiques émergentes à Montréal³. Cet article

3 Notre démarche empirique s’est articulée en deux temps. À l’aide d’informateurs-clés, nous avons d’abord constitué un échantillon de plus d’une soixantaine d’organisations innovantes quant à leurs pratiques et leur structure. À

résulte de l'analyse détaillée de cinq cas d'organisations artistiques présentant un caractère hybride⁴ (Bellavance *et al.*, 2014). Celles-ci sont présentées de manière synthétique à l'annexe 1. L'article confronte plus précisément les propos des responsables de ces organisations aux justifications courantes de la valeur de l'art. Dans un premier temps, nous retraçons l'évolution récente des discours de justification du rôle de l'art qui ont favorisé un processus d'hybridation organisationnel au sein des mondes de l'art. Nous exposons ensuite trois logiques – créatives, entrepreneuriales, sociales – animant les organisations hybrides du secteur culturel. Enfin, nous analysons brièvement certaines des tensions internes et externes qui peuvent naître de la combinaison des logiques au sein d'une même organisation.

1. Modèles organisationnels et processus d'hybridation

Dans le domaine des arts, deux modèles organisationnels prévalent généralement en ce qui a trait au développement des organisations. D'une part, on trouve des organisations à but non lucratif largement dédiées à la création (compagnies de théâtre, danse ou musique, collectifs d'artistes en arts visuels, etc.) et à la présentation des œuvres (musées, salles de théâtres, etc.). Ces organisations comptent généralement sur le mécénat public ou privé et

partir de celui-ci, nous avons identifié cinq cas représentatifs des tendances actuelles dans le monde de l'art. L'étude des cas a été menée à l'aide d'une documentation fournie par ces organisations ainsi qu'une série de sept entretiens semi-directifs menés entre septembre et décembre 2013 auprès de onze dirigeants des organismes sélectionnés. À partir de ces données, nous avons mené une analyse de discours basée sur une grille de lecture permettant d'observer un ensemble de propriétés valorisées par les dirigeants des organisations (idéaux, qualités personnelles et représentations du succès). Les similitudes et les écarts dans les préférences exprimées ont permis de dégager les trois logiques discursives présentées dans cet article.

4 Par souci d'anonymat, des pseudonymes désignent ces organisations. Ceux-ci servent également à les caractériser en fonction d'une mission et/ou structure distinctives : *l'agence* (intermédiation artistes-clients), *le tremplin* (lancement d'artistes émergents), *le laboratoire* (recherche-crédation), *la coop* (coopérative de solidarité), *l'entreprise humanitaire* (économie sociale-philanthropique).

différentes politiques publiques sont mises en place dans la plupart des pays occidentaux pour les soutenir. Les subventions de l'État, d'abord imaginées comme mécanismes visant le développement du secteur, ont adopté au fil des ans un caractère permanent. Ceci transforme plusieurs OBNL artistiques en véritables institutions culturelles publiques, subsidiaires de l'État. Autour de cette « économie de créateurs », on trouve également une « économie de producteurs » formée d'un ensemble d'organisations à but lucratif et assimilée couramment à l'univers des industries culturelles. Ces entreprises spécialisées dans la production et la vente de biens et services culturels (édition, enregistrements sonores, cinéma, etc.) répondent davantage aux impératifs du marché. À ces deux secteurs bien établis, s'en ajoute un troisième qui demeure quant à lui encore mal défini. Parfois qualifié de secteur « non incorporé » (Peters & Cherbo, 1998), ce secteur procède de formes d'engagement communautaire ou social ; celles-ci englobent des pratiques artistiques professionnelles visant à intervenir sur des problématiques sociales (isolement, délinquance, marginalité, etc.) ainsi que des pratiques qui associent amateurs et professionnels. Si l'étude de la circulation des artistes entre ces trois secteurs est documentée (Markusen *et al.*, 2006), celle de l'hybridité au sein des organisations demeure embryonnaire. Jusqu'à maintenant, la recherche s'est concentrée sur les problèmes juridiques qu'entraîne la conjugaison de visées commerciales et non commerciales au sein d'une organisation (Rushton, 2014) ou sur les difficultés de gestion qu'un tel modèle hybride peut susciter (Den Butter & Joustra, 2016). Plutôt que de poursuivre dans cette veine managériale, nous proposons d'adopter une perspective sociologique qui permette de comprendre l'articulation de logiques contrastées au sein des organisations artistiques et les tensions qui peuvent naître de telles combinaisons.

Notre inventaire d'organisations artistiques innovantes à Montréal fait état d'un ensemble hétérogène d'organismes-prototypes qui témoigne des explorations actuelles caractérisant le processus d'hybridation en cours dans le secteur culturel. Un tel processus est symptomatique de changements profonds de l'encadrement public du domaine des arts qui paraissent corollaire d'un

nouveau régime dit de « gouvernance ». En plus d'impliquer une multitude d'acteurs des secteurs économiques et communautaires dans le développement de la vie civique, ce régime provoque des changements importants d'un point de vue administratif. Imposant les normes du management efficace à tout type d'organisation (Denault, 2013), il généralise des règles de reddition de comptes et de mesures d'impacts. Ce régime a également engendré de nouveaux types d'arguments pour justifier le financement des arts. En effet, valeurs humanistes et principes de l'éducation libérale (Jensen, 2002) devenant insuffisants pour répondre aux exigences managériales, l'argumentation publique en faveur des arts tend à se déplacer progressivement des « bénéfiques intrinsèques » de l'art à ses « bénéfiques instrumentaux » (Holden, 2007), et ses retombées extrinsèques.

Deux discours défendant l'utilité des arts ont ainsi été particulièrement prégnants au cours des deux dernières décennies : celui de l'économie créative et celui portant sur les impacts sociaux des arts. Les politiques publiques mises en place par le gouvernement travailliste au Royaume-Uni à la fin des années 1990 (Hewison, 2014) représentent un tournant décisif à cet égard. Faisant des activités créatives le fer de lance d'un redéploiement économique et urbain dans une ère dite « postindustrielle » (Roy-Valex & Bellavance, 2015), l'économie créative s'impose alors auprès des administrations publiques comme discours paradigmatique, à l'échelle mondiale. En parallèle, le discours sur le potentiel des activités créatives comme instrument d'intervention sociale gagne lui aussi du terrain (Belfiore & Bennett, 2008), alors que le concept de médiation culturelle (Casemajor *et al.*, 2017) est largement adopté par les organisations artistiques et les administrations publiques.

Ces nouveaux discours de justification des investissements dans le domaine des arts s'accompagnent par ailleurs d'une mutation profonde du statut social de l'artiste au sein de la sphère économique. Le créateur, longtemps perçu comme évoluant à la marge du monde du travail, tend à s'imposer à la faveur de ces nouveaux discours comme le travailleur exemplaire de demain : inventif, flexible, mobile, autonome (Menger, 2002). De surcroît,

leur « multiactivité » – la capacité de ces travailleurs à conjuguer simultanément les contrats avec plusieurs employeurs distincts – est à l’origine d’un discours sur l’entrepreneuriat artistique qui envisage dorénavant les créateurs à titre de micro-entrepreneurs (Ellmeier, 2003). Ce nouveau statut social ne se traduit toutefois pas nécessairement par de meilleures conditions de pratique, celles-ci tendant au contraire à se dégrader (Gill & Pratt, 2008), sans que ne ralentisse pour autant l’afflux de candidats à l’entrée (McRobbie, 2016).

2. Axiologie hybride et émergence artistique

Pour tirer leur épingle du jeu, plusieurs jeunes artistes sont dès lors amenés à créer des organisations qui amalgament différentes logiques. Les cas étudiés permettent d’identifier trois logiques discursives par lesquelles les dirigeants des organisations donnent sens à leur action. De nature axiologique (Heinich, 2017), ces logiques impliquent un ensemble de valeurs par rapport au travail artistique, au rôle de l’artiste et à la fonction sociale de l’art. Ces valeurs se révèlent lorsque les répondants présentent les idéaux qui les animent, les traits de caractères qu’ils valorisent chez les créateurs ainsi que ce qui constitue le succès à leurs yeux. Une présentation idéal-typique permet ici d’en faire ressortir les principales caractéristiques. À chacune de ces logiques correspondent des objectifs spécifiques, des formes d’engagement valorisées et des marqueurs de succès. Un tableau à l’annexe 2 présente ces éléments sous forme synthétique.

2.1. La logique créative

La logique de création place l’activité artistique – soit l’enjeu de développer de nouvelles propositions thématiques, formelles et esthétiques – au centre des projets menés par l’organisation. À cet égard, toute considération extra-artistique en matière de création ou de structure organisationnelle est écartée d’emblée. Dans cette perspective de « l’art pour l’art », le potentiel commercial d’une œuvre ou son utilité sociale sont des considérations imper-

tinentes. Ici, l'activité artistique est conçue comme une fin en soi dont on tire satisfaction. C'est ce que souligne la fondatrice du Laboratoire lorsqu'elle s'exprime sur son statut d'artiste : « On sait qu'on est des artistes-chercheurs, donc il y a quand même une satisfaction malgré les petites frustrations [...] inévitables ». Pour de nombreux créateurs qui adoptent cette logique, l'engagement dans la carrière artistique est pensé en termes absolus, comme un « don de soi » selon la directrice de l'Agence ou à la manière d'une vocation, pour la directrice de l'Entreprise humanitaire. Dans cette logique, le succès se mesure à la place qu'on occupe au sein du milieu artistique et à la réputation qu'on a été en mesure d'établir grâce à ses projets. Ainsi, certains des dirigeants rencontrés estiment que leur principale réussite a été d'obtenir la reconnaissance du milieu, « de s'être fait un nom, une place dans le milieu des pratiques artistiques actuelles » (fondatrice du Laboratoire). Plusieurs travaux de sociologie de l'art soulignent à cet égard l'importance centrale de la reconnaissance symbolique dans les domaines artistiques. Dans sa célèbre étude sur les mondes de l'art, Howard Becker (2008[1982]) soutenait notamment que la réputation est l'un des principes organisateurs de ces mondes. En effet, la production de réputations (des œuvres, des artistes, des mouvements, etc.) sur la base d'une vision de l'art et de critères de jugements partagés par les membres d'un monde de l'art est l'activité cardinale permettant de le circonscrire. Non seulement la réputation signale-t-elle le talent, mais elle permet aussi à l'artiste de se développer et à son œuvre de durer.

2.2. *La logique entrepreneuriale*

Notre enquête a également permis d'identifier chez plusieurs participants le recours à une logique de type entrepreneurial. Au-delà de la simple recherche du profit, il s'agit moins de développer un modèle d'affaire rentable que de démontrer son « sens des affaires ». Ainsi, certains des interlocuteurs n'hésitent pas à rapprocher le travail de l'artiste de celui de l'entrepreneur, malgré l'antagonisme apparent (Hausmann, 2010). La directrice de l'Agence soutient par exemple qu'être chorégraphe s'apparente à

gérer une petite entreprise, avec ses contraintes de budget et de ressources. Admirative de la posture de l'entrepreneur et de sa capacité à développer des produits innovants, elle affirme : « Les entrepreneurs ce sont des créateurs. [...] Les plus grands accomplissements dans n'importe quel domaine, ça vient de l'imaginaire, de la créativité ». C'est donc davantage l'attitude propre au développement des affaires qui marque cette logique, une attitude faite de débrouillardise, qui permet de faire son chemin dans un monde compétitif. Ainsi, la présidente du Tremplin affirme : « Je ne sais pas comment quelqu'un qui n'a pas le moindre sens des affaires, la débrouillardise [...] Je ne sais pas comment un artiste, en tout cas dans notre système, peut s'en sortir ». Cette débrouillardise est aussi associée à un autre trait de caractère fondamental de l'entrepreneur : la capacité à prendre des risques et à gérer l'incertitude. Avoir l'esprit entrepreneurial c'est aussi, pour ces répondants, paver la voie à une certaine liberté, puisque l'entrepreneur demeure seul maître de ses projets, son propre patron. Au final, le succès pour ceux qui recourent à cette logique est de réussir à développer un modèle original qui conjugue différentes sources de revenus, différents types d'activités, et qui développe des liens avec différents milieux, dans différents réseaux. Ici, la créativité n'est pas comprise en termes essentiellement artistiques, mais en fonction des innovations entrepreneuriales que l'organisme a su développer. Bien que plusieurs de ces modèles demeurent précaires, les dirigeants de ces entreprises manifestent généralement leur satisfaction à avoir pu développer un modèle d'affaires unique qui leur permet de s'insérer de manière novatrice dans le tissu de l'économie créative.

2.3. La logique sociale

L'analyse des propos des dirigeants rencontrés révèle un troisième axe discursif : social ou communautaire, voire « humanitaire ». Plusieurs sont en effet animés par la volonté de mettre en œuvre des interventions artistiques visant à résoudre des problèmes vécus par des groupes sociaux marginalisés (par ex. jeunes délinquants, prisonniers, personnes vivant avec la maladie mentale).

L'Entreprise humanitaire mise de la sorte sur les arts visuels pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de déficience intellectuelle et sur le théâtre comme moyen de mobilisation des communautés autochtones. La Coop a recours quant à elle au théâtre de rue pour créer des ateliers d'éducation populaire qui abordent des problématiques sociales et environnementales. Le statut de l'art dans de tels projets varie grandement en fonction des participants à l'enquête. Une telle logique tend généralement à réduire l'autonomie de l'art pour le mettre au service des problèmes sociaux sur lesquels on veut agir. L'intervention sociale est le principal moteur de l'action, alors que l'art devient un moyen – quoique central dans la démarche – pour atteindre l'objectif. Ainsi, à la Coop on explique que le groupe a été formé en vue de mettre diverses compétences, parmi lesquelles les compétences artistiques, au service du changement social : « l'art non pas comme une finalité, mais l'art comme un processus qui permet aux gens d'avoir accès à une autre façon d'aborder un problème ». À l'Entreprise humanitaire, on utilise le terme « d'artiste-intervenant » pour désigner les gens qui y travaillent. Ainsi, l'affirmation de cette logique implique la conviction profonde que l'art soit un puissant moteur de transformation sociale. D'ailleurs, lorsque questionnés sur leurs principales réussites, les répondants qui recourent à cette logique se rapportent spontanément à la notion de « développement humain » ou à la volonté de « transformation de la vie » de leurs publics. En l'occurrence, le principal marqueur de succès est associé aux innovations sociales que l'organisation a su réaliser. Ainsi, certains des participants rencontrés se désignent eux-mêmes comme des « entrepreneurs sociaux », s'inscrivant de la sorte dans ce courant d'économie sociale ou solidaire qui accorde la préséance au développement humain plutôt qu'économique (Laville, 2007). Cette nouvelle forme d'économie sociale culturelle articule ainsi des facteurs de reconnaissance symbolique à des critères de développement humain qui sont généralement étrangers aux mondes de l'art.

3. Systèmes de valeurs et tensions dans les organisations hybrides

Les trois logiques que nous venons d'exposer reconnaissent chacune à leur manière l'importance de la créativité et de l'innovation : celles-ci s'exercent tantôt sur le produit artistique, tantôt sur le modèle entrepreneurial, tantôt sur l'innovation sociale. Si ces trois modalités d'innovations impliquent des systèmes de valeurs différenciés, ceux-ci ne sont pas nécessairement antinomiques. Chaque cas étudié combine au moins deux, voire trois, des logiques en créant des ponts entre les systèmes de valeurs⁵. À l'Agence, on crée des œuvres dans une logique créative en valorisant le talent et la création de nouvelles formes artistiques tout en tissant des liens entre l'artiste et l'entrepreneur. Le recyclage des prestations artistiques en objets commerciaux est placé au centre de cette démarche artistique-entrepreneuriale sans soulever de contradiction. Au Tremplin, la directrice voit dans les artistes avec qui elle travaille des partenaires d'affaires avec lesquels développer de nouvelles opportunités dans le monde commercial. Elle cherche ainsi à dégager des profits qui pourront être réinvestis dans les activités moins rentables de l'organisation, au risque de remettre en question l'indépendance de la pratique qui est généralement prisée par la logique créative. C'est d'ailleurs au nom de cette liberté artistique que l'hybridation créative/entrepreneuriale apparaît inacceptable au Laboratoire. Ici, on tisse plutôt des liens entre l'engagement de l'artiste et celui de l'activiste social, en créant des interventions artistiques en lien avec les problématiques sociales vécues dans un milieu urbain sensible. À la Coop, l'amalgame social/entrepreneurial n'est pas ici contradictoire puisque l'on cherche à développer des activités à caractère social qui pourront être vendues à des clientèles institutionnelles et corporatives. Enfin, l'Entreprise humanitaire développe une méthode d'intervention sociale tout en intégrant une attitude de développement

5 L'annexe 3 présente des extraits d'entretiens dans lesquels les participants exposent leurs originalités.

des affaires, ce qui permet de multiplier les projets et d'amasser d'importantes sommes pour les réaliser.

L'articulation de ces logiques au sein des organisations ne se fait toutefois pas toujours sans heurts et celle-ci peut mener à ce que Nathalie Heinich (2017, p. 278) appelle des « dissonances axiologiques », c'est-à-dire à des situations d'évaluation où les acteurs convoquent des systèmes de valeurs différents. Par exemple, la conjugaison des logiques créative et entrepreneuriale, est devenue l'objet d'un différend majeur au sein de l'équipe du Tremplin. En effet, la directrice souhaitait attribuer des ressources à certains artistes dont elle percevait le potentiel commercial, alors que son conseil d'administration privilégiait des choix fondés sur la « qualité artistique » des démarches. Sur cette question, la directrice réagit fortement : « Je remets en question toute cette question de qualité artistique. Je ne sais pas ce que ça veut dire. [...] Je ne sais pas si c'est quelque chose de définissable ». Le conflit se noue ici autour de deux systèmes de valeurs qui s'opposent. Alors que le conseil d'administration fonde son jugement sur la réputation artistique établie en fonction d'une vision de l'art et de critères esthétiques partagés par le monde de l'art auquel ils considèrent appartenir, la directrice semble davantage se fonder sur une approche entrepreneuriale visant à maximiser les investissements à fort potentiel commercial.

Lorsque de telles tensions surgissent dans les organisations construites sur des dynamiques de groupe, celles-ci font généralement l'objet de discussions, voire de négociations, entre les membres du collectif. Dans le cas de visions irréconciliables, le conflit se solde généralement par le départ des dissidents. Nous avons observé cette situation dans les deux cas où l'organisation était née de la rencontre de plusieurs individus autour d'un projet commun. Dans les trois autres cas, les tensions internes potentielles sont sublimées par la présence d'un leader charismatique qui porte l'organisation en proposant une vision unificatrice qui fournit le cadre de référence des valeurs de l'organisme. Pour Max Weber (2003[1921]), le charisme correspond à un ensemble de qualités exceptionnelles attribuées à une personne ; il constitue également la base véritable du pouvoir que cette personne exerce

sur ceux qui lui attribuent ces qualités. Dans les cas étudiés, les qualités exceptionnelles du leader tiennent d'abord au fait qu'il soit porteur d'une vision singulière et inspirante du rôle de l'art dans la société, que les adeptes embrassent avec enthousiasme. C'est le cas par exemple à l'Entreprise humanitaire où la directrice a énoncé sa vision dans un document fondateur intitulé « Théorie de la transformation sociale ». Tous les collaborateurs de l'organisme, salariés et bénévoles, sont invités à adhérer à cette vision qui fournit un puissant liant social servant à maintenir l'unité des troupes.

Il reste que cette vision unificatrice peut s'avérer difficile à faire accepter hors de l'organisme, notamment auprès des institutions culturelles. Dans le domaine des arts, la reconnaissance accordée par les différentes instances de financement public constitue l'une des bases principales de la légitimité. Pour la majorité des organisations étudiées, un soutien récurrent de ces instances reste toutefois hors d'atteinte. Le système de jugement par les pairs, qui constitue la base du système d'attribution des subventions publiques dans le domaine des arts, encourage un jugement basé sur des critères de nature exclusivement artistique. Un dirigeant de la Coop dénonce à cet égard ce qu'il considère comme une sclérose du système : « Les critères datent d'une vision [élaborée] il y a [...] 30 ans, sous des mécanismes de fonctionnement qui datent de cette époque et qui n'ont pas été remis en question ». En effet, ces critères d'évaluation font bien peu de place aux innovations entrepreneuriales ou sociales qui relèvent de systèmes de valeurs largement étrangers aux mondes de l'art. Ainsi, malgré la montée de discours qui incitent les jeunes artistes à développer les dimensions économiques et sociales de leurs projets, les originalités qu'ils proposent semblent trouver encore peu d'écho auprès des principales instances de légitimation des mondes de l'art.

Conclusion

La nature hybride de l'organisation artistique revêt souvent un caractère proprement identitaire pour les jeunes artistes qui y sont impliqués. Ces créateurs émergents se livrent en effet à une véritable bataille symbolique avec leur milieu professionnel, et plus particulièrement avec les institutions culturelles, pour défendre et faire reconnaître la légitimité tant artistique qu'entrepreneuriale et sociale de leurs pratiques. Ceux-ci semblent en effet porter leur organisation comme une forme de revendication, cherchant à faire évoluer les critères qui conditionnent la reconnaissance des artistes et de leur démarche au sein des milieux culturels. Ainsi, les modèles organisationnels hybrides qu'ils développent sont chargés de valeurs symboliques et constituent une prise de position politique face à la culture établie et à ses modèles institutionnels. Certaines questions n'en demeurent pas moins. Dans quelle mesure l'hybridité constitue-t-elle un choix délibéré de ces artistes émergents ? Ne s'agit-il pas plutôt d'un choix imposé par un milieu professionnel de plus en plus hétéronome et concurrentiel ? Ou encore d'une option par défaut, faute de mieux, en attendant mieux ? De telles questions dépassent toutefois largement le cadre de notre enquête. Elles concernent ce débat, permanent en sociologie, de la marge de liberté individuelle au sein des structures sociales, des contingences du rapport entre l'individu et l'environnement social dans lequel il évolue.

Références

- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C. & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Entreprises. *Academy of Management Journal* 58(6), 1658-1685.
- Becker, H. S. (2008 [1982]). *Art worlds*. Berkeley: University of California Press.
- Belfiore, E. & Bennett, O. (2008). *The social impact of the arts: an intellectual history*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bellavance, G., Sirois, G., Paré, C. & Bao-Lavoie, A. (2014). *Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts : Une étude exploratoire de cinq cas d'entreprises artistiques à Montréal*. Montréal : INRS-UCS.
- Billis, D. (Éd.). (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. New York: Palgrave Macmillan.

- Brandson, T. & Karré, P. M. (2011). Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration* 34(13), 827-836.
- Casemajor, N., Dubé, M., Lafortune, J.-M. & Lamoureux, È. (Éd.). (2017). *Expériences critiques de la médiation culturelle*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Denault, A. (2013). *Gouvernance : Le management totalitaire*. Montréal : Lux.
- Den Butter, F. A. G. & Joustra, J. V. (2016). Trust as Governance Tool in Hybrid Organizations: A Case Study for the Dance Industry in the Netherlands. *International Journal of Business and Management* 11(1), 1-19.
- Ellmeier, A. (2003). Cultural Entrepreneurialism : On the changing relationship between the arts, culture and employment. *International Journal of Cultural Policy* 9(1), 3-16.
- Gill, R. & Pratt, A. (2008). In the Social Factory? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work. *Theory, Culture & Society* 25(7-8), 1-30.
- Hausmann, A. (2010). German Artists Between Bohemian Idealism and Entrepreneurial Dynamics: Reflections on Cultural Entrepreneurship and the Need for Start-Up Management. *International Journal of Arts Management* 12(2), 17-29.
- Heinich, N. (2017). *Des valeurs : Une approche sociologique*. Paris : Gallimard.
- Hewison, R. (2014). *Cultural capital: the rise and fall of creative Britain*. London: Verso.
- Holden, J. (2007). *Publicly-funded culture and the creative industries*. London: Demos.
- Jensen, J. (2002). *Is Art Good for Us?: Beliefs about High Culture in American Life*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Laville, J.-L. (Éd.). (2007). *L'économie solidaire : Une perspective internationale*. Paris : Hachette.
- Markusen, A., Gilmore, S., Johnson, A., Levi, T. & Martinez, A. (2006). *Crossover: How Artists Build Careers across Commercial, Nonprofit and Community Work*. San Francisco: Hewlett Foundation; Irvine Foundation; LINC
- McRobbie, A. (2016). *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge: Polity Press.
- Menger, P.-M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur : Métamorphoses du capitalisme*. Paris : Seuil.
- Peters, M. & Cherbo, J. M. (1998). The missing sector: the unincorporated arts. *Journal of Arts Management, Law and Society* 28(2), 115-128.
- Rainey, H. G. & Chun, Y. H. (2005). Public and Private Management Compared. Dans E. Ferlie, L. E. Lynn & C. Pollitt (Éd.), *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 72-102). Oxford: Oxford University Press.
- Roy-Valex, M. & Bellavance, G. (Éd.). (2015). *Arts et territoires à l'ère du développement durable : Vers une nouvelle économie culturelle ?* Québec : Presses de l'Université Laval.
- Rushton, M. (2014). Hybrid Organizations in the Arts: A Cautionary View. *Journal of Arts Management, Law and Society* 44(3), 145-152.
- Weber, M. (2003 [1921]). *Économie et société t. 1 : Les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket.

Annexe 1 : Présentation des cas étudiés

	L'Agence	Le Tremplin	Le Laboratoire	La Coop	L'Entreprise humanitaire
Année de fondation	2008	2009	2006	2004	2007
Disciplines	Nouvelle danse / Danse urbaine	Art contemporain	Art communautaire interdisciplinaire	Théâtre de rue / Arts visuels	Médiation culturelle et intellectuelle
Mandat	Intermédiation créateurs-clients / <i>Casting</i> d'artistes et <i>booking</i> créatif / Écure de talents	Développement de carrière d'artistes émergents (max. 5 ans de pratique)	Recherche-création / Médiation culturelle locale	Art engagé, ludique et social / Développement durable	Art, culture et savoir pour favoriser l'inclusion sociale
Stade	En démarrage et positionnement	En développement	En décroissance volontaire	En stabilisation	En croissance
Budget 2013	47 500 \$	120 000 \$	30 000 \$	73 000 \$	480 000 \$
Sources de revenus	Contrats, bourses et emplois connexes	Subventions par projets (conseils des arts)	Subventions municipales et des conseils des arts (au projet)	Contrats de commissions scolaires et soutien coopératif	Fondations philanthropiques (privées et religieuses)

Annexe 2 : Les trois axiologies

	Créative	Entrepreneuriale	Sociale
Objectifs stratégiques	Développement de nouvelles formes artistiques	Création d'un modèle d'affaire innovant	Intervention sociale par le biais des arts
Formes d'engagement	Vocation / Don de soi	Esprit d'initiative / Sens des affaires	Altruisme / Engagement social
Marqueurs de succès	Réputation artistique	Innovation entrepreneuriale	Transformation sociale
Citations pertinentes	<p>LE LABORATOIRE : On est ancré dans les pratiques d'art actuel [...], donc on est dans cette roue-là de recherche sur les nouvelles pratiques artistiques dans l'espace public, sur les projets relationnels [...]. On est bien reconnu par notre milieu des pairs, Conseils des arts, c'est la reconnaissance dans le milieu des pairs, après le « cash » suit. [...] pousser vraiment les projets de recherche, [...] être proactif en recherche, se positionner vraiment comme un chercheur marquant d'ici les dix prochaines années.</p>	<p>L'AGENCE : À cette époque-là, j'étais travailleur autonome, pigiste, mais avec une vision d'entreprise. Je suis allé voir un peu en publicité ce qui s'y passe, je suis allé voir en communication événementielle, plus dans les interventions en espace public. Donc c'était comme une espèce de recherche sur le terrain sur les segments de marché identifiés pour voir comment ça réagissait. Ce qu'on essaye de consolider c'est vraiment un modèle d'entreprise artistique.</p>	<p>LE LABORATOIRE : Pousser notre recherche plus loin dans l'apport à notre quartier. Comment peut-on le faire découvrir autrement ce quartier ? Il y a du monde qui l'aime moins parce qu'il n'est pas beau, parce qu'il est glauque le soir, parce qu'il a des problèmes de prostitution, parce qu'il est marqué par différentes problématiques. Ben, moi je dis qu'il y a beaucoup de poésie dans ce quartier.</p>

Annexe 2 : Les trois axiologies

	Créative	Entrepreneuriale	Sociale
<p>Citations pertinentes</p>	<p>L'AGENCE : Avec le domaine artistique, [...] c'est vraiment un don de soi [...] on fait tellement de choses incroyables, qui sont très peu vues. La plupart des gens en danse [...] ont développé toute sorte d'expertises phénoménales, que ce soit relationnelles, anatomiques ou tout ça.</p> <p>LE TREMPIN : J'essaie de m'assurer que les artistes rencontrent au moins un professionnel du milieu pour leur permettre de développer un réseau. Parce que c'est fondamental, notre système fonctionne comme ça.</p> <p>LA COOP : Le phénomène de création [demande] à passer beaucoup de temps pour créer une œuvre qui est souvent éphémère [...]. Le processus de création, c'est de la recherche et développement.</p>	<p>LE TREMPIN : Faut laisser place à des nouveaux et adopter une position où on prend des risques, plutôt que d'assurer le confort.</p> <p>L'ENTREPRISE HUMANAIRE : Assumer l'innovation [...] ça veut dire surtout toujours regarder, oser se redéfinir en cours de route, et viser vraiment une structure qui est de l'innovation saine.</p> <p>LA COOP : [...] on est très inventifs à transformer les défis en opportunités.</p>	<p>LA COOP : Mettre notre art ou notre activité au service de [la collectivité], vraiment s'engager dans la transformation du monde en se disant qu'il ne correspond pas à nos besoins, nos valeurs.</p> <p>L'ENTREPRISE HUMANAIRE : Prendre position dans le sens où c'est clairement une action positive qu'on veut poser, mais cette fois-ci on [doit] comprendre les enjeux du changement social, la transformation sociale. [...] ce qui est au-dessus de tout, c'est l'idée de dire : Et si on était tous ensemble pour définir la société de demain. [...] un énoncé éthique [...] se situe en dessous de la mission et dicte l'ensemble des activités [...] une grille de critères est basée sur cet énoncé : la présomption de l'égalité de l'intelligence et des cultures.</p>

Annexe 3 : L'hybridité des cas étudiés

Types d'hybridité	L'Agence Créatif/Entrepreneurial/Social	Le Tremplin Créatif/Entrepreneurial	Le Laboratoire Créatif/Social	La Coop Social/Créatif/Entrepreneurial	L'Entreprise humanitaire Entrepreneurial/Social
Citations pertinentes	<p>J'ai commencé à être entrepreneur en décidant d'être chorégraphe parce que c'est une [...] microentreprise. [...] À la sortie de mon bac en danse [...] je me questionnais sur ce que j'allais faire en tant qu'artiste pour subvenir à mes besoins [...] Vu que j'avais un bac en communications, je me suis dit : « je vais mélanger mes deux expertises [...] ».</p>	<p>Est-ce que les artistes ne devraient pas pouvoir vivre de leurs ventes ? Mais apparemment la vente, ça [...] dénature et ça enlève la pureté de l'art. [...] [Je] idée-là [dans le milieu culturel]. [...] le modèle privé est difficile en culture. Je continue à penser qu'un modèle OBNL c'est intéressant, parce que si on devient privé, on centre tout sur la vente [...], donc on se concentre sur quelque chose qui existe peu.</p>	<p>Il ne faut pas mieux « fitter », il faut rester intègre à nous-mêmes, à notre quartier. [...] être capable de faire ça, c'est un tour de force quand même. [...] [Je] me vois comme directrice artistique, c'est-à-dire avoir une vision à long terme au niveau artistique, que j'essaye d'amener dans l'application des projets, ce qui pourrait ressembler au principe entrepreneurial... [difficulté d'élocution].</p>	<p>Notre mission c'est de contribuer à transformer les défis collectifs en opportunités d'apprentissage et de changement, en stimulant la créativité individuelle et collective [...]. C'est l'art, mais c'est social, donc c'est un processus participatif souvent [avec] des clients, donc ce n'est pas une pièce que les gens écoutent passivement. [...]</p>	<p>Ce que j'aime de l'entrepreneur social c'est qu'on a le droit d'avoir plusieurs identités. [...] À la fois un processus engageant, ce qui veut dire qu'on est dans l'action, pas uniquement dans la réflexion. Un entrepreneur social n'a pas le choix d'être dans la réflexion, réflexion entre autres sur les enjeux sociaux, réflexion sur l'impact social [...] et une réflexion sur les méthodes [...]</p>

Annexe 3 : L'hybridité des cas étudiés

	L'Agence	Le Tremplin	Le Laboratoire	La Coop	L'Entreprise humanitaire
Citations pertinentes	<p>Je gardais un œil sur tout ce qui se faisait en marketing alternatif. [...] Nous, en art on fait ça des performances dans le métro ou dans les espaces publics pour passer un message ou interpeler quelqu'un [...]. Je veux dire, il y a des concepteurs qui sont payés pour réfléchir à ce genre d'interventions. Intéressant, pourquoi pas moi?</p>	<p>On y passe toutes nos énergies [...], la planification à long terme est difficile, et tout ce qui finit par compter c'est la vente. Donc, pour développer des projets structurants en art, c'est difficile. Tout en disant qu'il faut encourager le marché, qui est fondamental, il faut avoir les deux structures.</p>	<p>Tu vois, je ne suis pas capable de le dire. Tant que je ne suis pas capable de le dire comme du monde, je ne peux pas l'être [éclat de rire]. [...] Quand on est un centre OBNL en recherche-création, est-ce qu'on peut parler d'entrepreneuriat ? Non. [...] On fait du démarchage, du putain de démarchage dans le quartier! Ça c'est sûr!</p>	<p>Bref, on est dur à classer, autant par ce que l'on fait, par notre mission, et aussi le type de monde que l'on est. [...] on n'est pas des artistes purs. On est souvent vu justement comme des entrepreneurs qui se sont [aussi] démarqués au niveau de leur engagement. [...] Je me considère [...] comme un entrepreneur social et culturel. [...]</p>	<p>On est une structure d'entrepreneur social, ça c'est clair. [...] on n'est pas une entreprise collective [...] ayant cofondé d'autres organisations [...] de type collectives, visant une grande démocratie au niveau décisionnel, j'ai eu un peu ras le bol de prendre des décisions futiles [...] y'avait une perte de temps [...] assumer une urgence sociale, était important.</p>



Publié sous la licence Creative Commons
«Attribution – Pas d’Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International»
(CC BY-NC-ND)