

Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts

Guy BELLAVANCE
Guillaume SIROIS
Christelle PARÉ
Ajouna BAO-LAVOIE

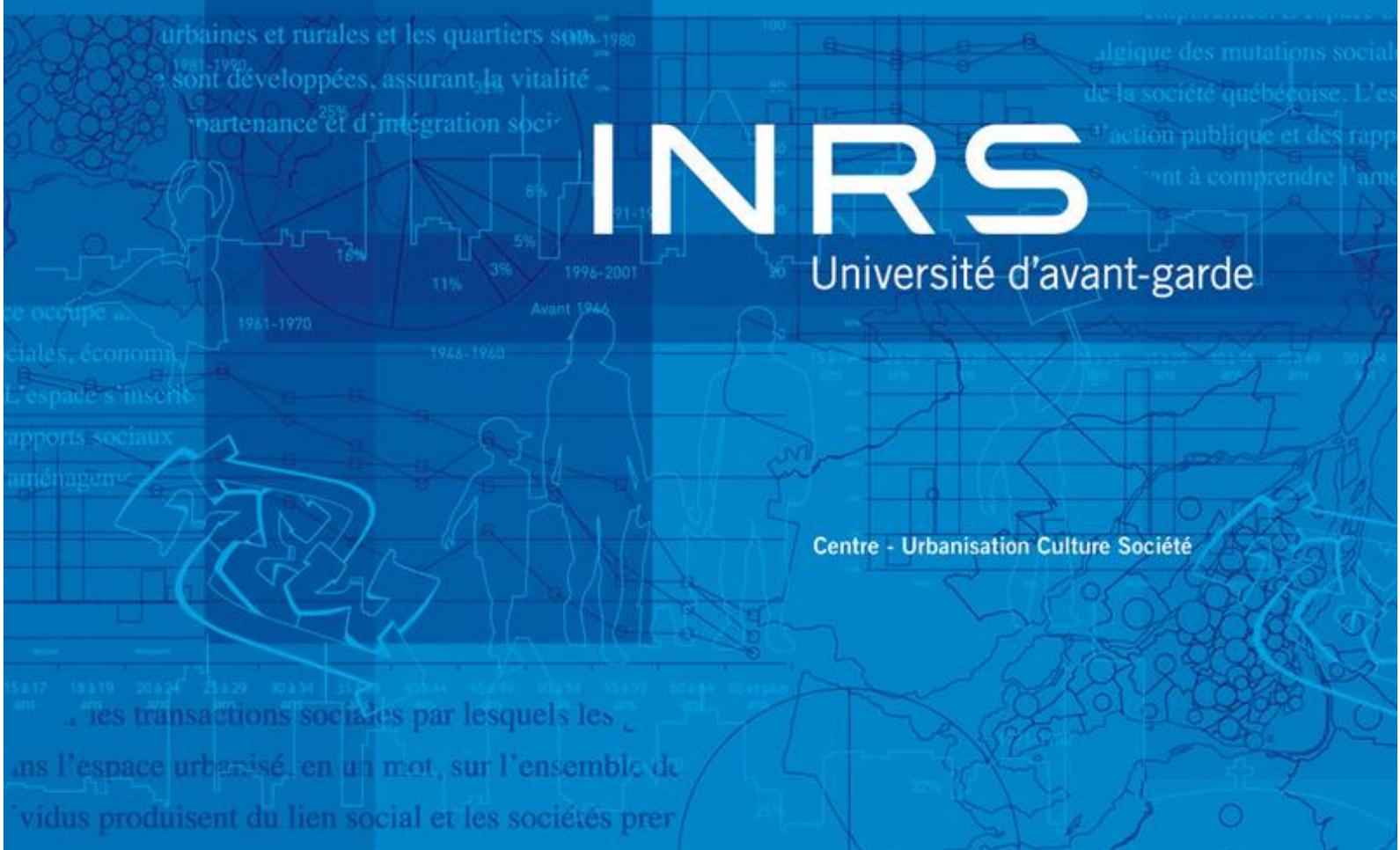
INRS

Université d'avant-garde

Centre - Urbanisation Culture Société

urbaines et rurales et les quartiers sont développées, assurant la vitalité
maintenances et d'intégration sociale

algique des mutations sociales de la société québécoise. L'es
d'action publique et des rapp
ont à comprendre l'am



ce occupe a
siales, économi
L'espace s'inscr
rapports sociaux
aménagement

les transactions sociales par lesquels les
ans l'espace urbanisé, en un mot, sur l'ensemble de
vidus produisent du lien social et les sociétés prer

Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts

Guy BELLAVANCE
Guillaume SIROIS
Christelle PARÉ
Ajouna BAO-LAVOIE

Une étude exploratoire de cinq cas d'entreprises artistiques à Montréal

Sous la direction de Guy BELLAVANCE
et la participation de Guillaume SIROIS, Christelle PARÉ, Ajouna BAO-LAVOIE

Rapport de recherche présenté au
Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville



l/as/tt laboratoire
arts et sociétés
terrains et théories

Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société

Montréal
Mai 2014

Responsabilité scientifique :

Guy Bellavance

Guy.bellavance@ucs.inrs.ca

Institut national de la recherche scientifique

Centre - Urbanisation Culture Société

Diffusion :

Institut national de la recherche scientifique

Centre - Urbanisation Culture Société

385, rue Sherbrooke Est

Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : (514) 499-4000

Télécopieur : (514) 499-4065

www.ucs.inrs.ca

Avec le soutien du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec

**Économie,
Innovation
et Exportations**

Québec 

ISBN 978-2-89575-303-2

Dépôt légal : - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

- Bibliothèque et Archives Canada

© Tous droits réservés

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
Mandat et objectif	1
Contexte et problématique	1
À la recherche de l'innovation entrepreneuriale dans le domaine des arts : la démarche de recherche	4
Les entreprises de production artistique et culturelle	5
Le partage des ressources nécessaires à la création	6
Plan du rapport	8
CHAPITRE 1 : LES ÉTUDES DE CAS	9
1.1 La sélection des cas à l'étude	9
1.2 Les grandes caractéristiques des cas à l'étude	10
CHAPITRE 2 : ART, ENTREPRENEURIAT ET MODÈLES D'AFFAIRE	19
2.1 Les motifs de création des entreprises : entre professionnalisation et engagement	19
2.2 L'évolution de la forme juridique	22
2.3 L'attitude face aux formes juridiques	24
2.4 La représentation de l'entrepreneuriat	26
CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT ET RAYONNEMENT DES ENTREPRISES	29
3.1 Relations et positions dans le champ culturel	30
3.2 Rayonnement réel, rayonnement virtuel	32

CHAPITRE 4 : ENJEUX ET OPPORTUNITÉS	35
4.1 La critique des institutions culturelles	37
4.2 Résumé des critiques	41
4.3 Enjeux individuels	41
4.4 Enjeux généraux	43
4.5 Les opportunités spécifiques	46
4.6 Les facteurs de succès (opportunités, stratégies et outils) : propositions génériques	52
4.7 Prochains projets et structure idéale recherchée	58
CHAPITRE 5 : STRUCTURE DES ENTREPRISES ET INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES	61
5.1 Entre le public, le privé et le communautaire	61
5.2 Les originalités structurelles	64
5.3 Quelques pistes de recherche	66
OUVRAGES CITÉS	69
OUVRAGES CONSULTÉS	69
ANNEXE : CITATIONS-CHOCS PAR THÈMES	73

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES CINQ ENTREPRISES	11
TABLEAU 2 : ART, ENTREPRENEURIAT ET MODÈLE D'AFFAIRE	20
TABLEAU 3 : RELATIONS ET POSITIONNEMENT DANS LE CHAMP CULTUREL	29
TABLEAU 4 : PRINCIPAUX ENJEUX ET OPPORTUNITÉS	36

LISTE DES ACRONYMES

CAC	Conseil des Arts du Canada
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CAM	Conseil des arts de Montréal
CARFAC	Canadian Artists Representation – Front des artistes canadiens
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CJE	Carrefour jeunesse-emploi
MCCQ	Ministère de la Culture et des Communications du Québec
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation
OBNL	Organisme à but non lucratif
ONG	Organisme non gouvernemental
PDG	Président(e) directeur(trice)-général(e)
RCAAQ	Regroupement des centres d’artistes autogérés du Québec
R&D	Recherche et développement
SAJE	Stage d’accompagnement pour jeunes entrepreneurs
SDEV	Société de développement économique Ville-Marie
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles

INTRODUCTION

Mandat et objectif

L'étude qui suit résulte d'un mandat confié aux chercheurs du laboratoire / art et société / terrains et théories (I/as/tt) de l'INRS par le Carrefour Jeunesse Emploi Montréal Centre-Ville (CJE). Elle s'inscrit dans l'implication du CJE auprès des artistes émergents de Montréal. Elle a bénéficié d'une subvention du programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence du Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation du Québec (devenu par la suite ministère des Finances et de l'Économie¹). La démarche en deux volets a consisté d'abord à réaliser une recension critique de la documentation scientifique récente sur la problématique de l'entrepreneuriat artistique. Le second volet visait à réaliser une étude exploratoire de cas pertinents d'entreprises artistiques émergentes œuvrant à Montréal. L'étude qui suit procède de cette démarche.

L'étude a pour objectif principal de documenter les pratiques d'entreprises artistiques montréalaises de création récente qui se présentent comme alternatives aux modèles traditionnels de financement des organismes et entreprises artistiques. La structure actuelle du financement est notamment marquée par un clivage entre organismes à but lucratif (caractéristique des domaines du cinéma, de l'édition, du spectacle, de l'enregistrement sonore) et organismes à but non lucratif (typiquement en arts visuels, danse, théâtre). En bref, il s'agit d'offrir des exemples concrets de pratiques dérogeant à la dichotomie habituelle entre secteurs artistiques commercial et non commercial.

Cette étude se veut exploratoire. Elle présente dans cet esprit cinq cas qui offrent une meilleure compréhension des réalités vécues sur le terrain par ce type d'entreprises artistiques. Ces cinq entreprises ont développé des réponses et des créneaux différents les uns des autres afin de se démarquer à une époque où le financement public semble plus difficile à obtenir et à maintenir de façon récurrente. Le rapport d'étude présente les entreprises interrogées, ainsi que les lignes directrices de leurs discours et de leurs pratiques. Des démarches ultérieures devraient permettre d'approfondir les pistes de recherche dégagées ici, et de mettre notamment en perspective les résultats de l'étude avec des recherches équivalentes menées ailleurs au Québec, au Canada et dans le monde. On trouvera en bibliographie un certain nombre d'études pertinentes à cet égard.

Contexte et problématique

Au Québec, comme dans de nombreux pays occidentaux, l'univers des organismes de productions et de diffusion artistiques se divise selon une ligne franche qui sépare les organismes à but non lucratif et les entreprises commerciales. D'un côté, on trouve un modèle d'affaires comptant presque exclusivement sur les subventions des différents paliers de gouvernement et, dans une moindre mesure, sur des dons privés recueillis dans le cadre de différentes campagnes de

¹ Ce Ministère a également été scindé récemment, pour donner forme au Ministère de l'économie, de l'innovation et de l'exportation, de qui relève la gestion du programme de subvention.

financement. Dans ce cas, les revenus générés par le produit artistique représentent une faible portion du budget. À l’opposé, le modèle d’affaires commercial compte plutôt sur les revenus générés par la vente de produits artistiques. Si les profits de certains succès populaires peuvent être importants, l’entreprise demeure risquée dans un secteur de consommation apparemment volatile.

Ces deux modèles sont, dans la plupart des cas, les seules alternatives que les diplômés des écoles d’art de la métropole envisagent lorsque vient le temps d’entreprendre leur carrière. Ce choix se fait d’ailleurs spontanément pour la grande majorité des artistes dans la mesure où les programmes publics de soutien aux arts et à la culture imposent des formes juridiques particulières comme critères de base de plusieurs subventions. Ainsi, à quelques exceptions près, la forme de l’organisme à but non lucratif s’est imposée comme modèle pour les centres de recherche et de création dans le domaine des arts visuels, du théâtre ou de la danse, alors que les entreprises culturelles à but lucratif sont davantage associées au monde du cinéma, de l’édition ou de la production de disque. Cette distinction juridique sous-tend une distinction peut-être plus fondamentale entre une « économie de créateurs » — où les soutiens sont principalement dirigés vers des artistes —, et une « économie de producteurs », où ils sont au contraire plutôt dirigés vers des intermédiaires culturels (entrepreneurs, promoteurs, producteurs, distributeurs, éditeurs, etc.). Au Québec, deux organismes distincts de soutien aux arts — le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) — ont ainsi été créés des deux côtés de cette ligne de partage.

Au cours des dernières années, plusieurs voix se sont élevées au sein du milieu des arts pour remettre en question plus ou moins directement cette structure de financement. Des taux de succès généralement faibles dans l’obtention de subventions offertes par l’État ne sont pas étrangers à cette contestation. Et cela invite également à la recherche d’alternatives viables. Les subventions d’abord imaginées comme une forme de reconnaissance et d’encouragement au développement de projets artistiques sont tranquillement devenues, à la demande des milieux artistiques eux-mêmes, des subventions de fonctionnement récurrent. Ne seraient-ils pas devenus du même souffle des rentes de situation attribuées d’office aux organismes les mieux établis? Désormais, une forte proportion des montants accordés par l’État semble déjà promise à des organismes établis de longue date. Si la pérennité et la stabilité du financement ont permis à plusieurs organismes de se développer, cette évolution semble avoir entraîné de la sorte une stagnation relative de l’État à prendre des risques artistiques et à encourager la relève.

Plusieurs représentants de la relève artistique ont ainsi fait part de leurs récriminations vis-à-vis un système de soutien aux arts de moins en moins en mesure d’accueillir de nouvelles compagnies et de nouvelles pratiques. Au milieu de la première décennie des années 2000, ces voix se sont fait entendre de manière assez forte, si bien que cette question est devenue l’un des enjeux incontournables pour les différentes institutions responsables du développement culturel de la métropole. Un certain nombre d’initiatives ont dès lors été mises sur pied pour tenter de mieux intégrer la nouvelle génération de créateurs aux milieux artistiques existants : le Conseil des arts de Montréal a créé, en partenariat avec le Forum jeunesse de l’île de Montréal le projet

Outiller la relève artistique montréalaise (Oram); Culture Montréal s'est doté d'un comité sur la relève et les pratiques émergentes; le théâtre *Aux Écuries* est né de la volonté commune de sept jeunes compagnies de la relève.

Plus récemment, des personnalités bien établies du milieu artistique remettaient à leur tour en question les rouages de ce système qui maintient un grand nombre de structures, relativement lourdes, autour de créateurs bien établis (Spickler et Vézina, 2013). À l'heure où la génération des baby-boomers se préoccupe de plus en plus de la question de la succession artistique – par exemple au Conseil québécois du théâtre qui a organisé récemment plusieurs activités autour de ce thème –, la question du financement des arts prend une nouvelle tournure. Non plus seulement préoccupé par l'augmentation des enveloppes consacrées à la création, le milieu de l'art semble désormais prêt à s'engager dans une redéfinition des modalités d'attribution de celles-ci. Or, cela ne se fera certainement pas sans un certain nombre de tensions et de désaccords qui sont invariablement provoqués par toute discussion sur le financement dans le milieu des arts.

Pour de très nombreux créateurs, déçus par leur échec à obtenir des subventions pour soutenir leurs projets artistiques, le recours au mécénat public ne peut plus être la seule option à envisager pour mener à terme ces projets. L'alternative qui se présente aujourd'hui à eux ne se limite d'ailleurs peut-être plus à devoir choisir entre pratiques artistiques commerciales et non commerciales. Entre ces deux secteurs, on constate notamment à Montréal et au Québec l'émergence et la structuration depuis plus d'une dizaine d'années d'un secteur « d'économie sociale culturelle » (Rousselière et Bouchard 2009 et 2010) relativement distinct des deux autres univers associés traditionnellement à l'économie culturelle. À cet égard, une étude menée en Californie pour le compte de la James Irvine Foundation peut s'avérer particulièrement inspirante (Markusen, 2006). Intitulée *Crossover : How Artists Build Careers across Commercial, Non-profit and Community Work*, cette étude révélait qu'une majorité des artistes établis des régions de San Francisco et Los Angeles développent en fait leur carrière en évoluant de manière concomitante dans ces trois secteurs qui sont pourtant habituellement conçus comme fermement séparés : le secteur institutionnel (soutenu par le mécénat public ou privé), le secteur commercial (soutenu par des investissements commerciaux) et le secteur communautaire (soutenu par la mobilisation citoyenne). Plus encore, une forte proportion d'artistes interrogés souligne que cette carrière multiple, ou à plusieurs volets, représente plus qu'un choix par défaut. Chacun des domaines apporte des satisfactions et des occasions de développement complémentaires. Même si l'argent n'est plus en cause, ces artistes affirment préférer malgré tout poursuivre leur carrière dans plus d'un secteur à la fois. À l'encontre de clichés largement répandus qui réduisent le domaine de la création artistique au périmètre des choix soutenus par les institutions culturelles publiques, qui considèrent le travail commercial comme un simple gagne-pain et qui envisagent l'implication communautaire comme une action strictement bénévole et non professionnelle, les artistes circuleraient au contraire de manière fluide entre ces trois secteurs.

La présente enquête a donc voulu se pencher sur les stratégies de jeunes créateurs pour tirer leur épingle du jeu dans cet environnement passablement complexe qu'est devenu le milieu des arts professionnels à Montréal. À ce titre, l'étude visait à repérer et à documenter les innova-

tions entrepreneuriales mises de l'avant par les jeunes créateurs et travailleurs culturels de la métropole. Quels sont les modèles d'affaires présentement développés par les organismes artistiques émergents dans la métropole? Ces modèles sont-ils différents de ceux créés par les générations précédentes? Le cas échéant, quel est l'écart par rapport aux modèles traditionnels et quelles sont les raisons qui poussent cette jeune génération à innover dans ce secteur? Ces questions générales ont guidé la présente étude.

Ainsi, pour aborder la question des modèles d'affaires et l'originalité entrepreneuriale de ces structures, il est apparu rapidement que l'enquête ne devait pas porter uniquement sur la forme juridique de l'entreprise et sur ses sources de revenus, mais devait plutôt aborder la question de manière plus holistique en s'attardant notamment aux éléments clés de l'évolution de ces organismes, à ses principales caractéristiques distinctives, à sa situation dans le paysage culturel et artistique montréalais et aux réseaux dans lesquels ces organismes évoluent.

À la recherche de l'innovation entrepreneuriale dans le domaine des arts : la démarche de recherche

Pour amorcer la démarche, une enquête a été menée auprès de personnes-ressources des milieux culturels qui connaissent bien la réalité des organismes artistiques sur le territoire : d'abord des représentants des organismes subventionnaires dont le mandat premier est de soutenir les activités artistiques (les différents conseils des arts et la SODEC), puis d'autres organismes de soutien à l'entrepreneuriat qui ont aussi été actifs dans le secteur artistique au cours des dernières années (Chantier de l'économie sociale et CDEC). Ces informateurs ont été mobilisés pour identifier des organismes qui innovent sur le plan de leur structure. À cette fin, on leur a demandé d'identifier :

- des entreprises artistiques qui ont développé un modèle d'affaires particulier;
- des organismes qui présentent des originalités par rapport à leur structure juridique;
- des organismes qui se distinguent par leur mode de gestion non conventionnel;
- des organismes qui mettent des ressources en commun;
- des structures éphémères créées pour la réalisation d'un projet artistique spécifique;
- tout autre modèle qui s'éloigne des modèles les plus répandus.

Avec l'aide de ces informateurs, il a été possible de constituer un échantillon de plus de 60 organismes des plus hétérogènes, mais qui, tous, témoignent de tendances importantes quoique diverses de l'innovation entrepreneuriale dans le domaine des arts à Montréal. Ces tendances peuvent être regroupées sous deux grandes orientations : un premier type réunit des entreprises dont l'activité principale est centrée sur la production d'une offre artistique ou culturelle; un second type réunit plutôt des entreprises de service. Nous décrivons sommairement chacun de ces deux types, en insistant cependant davantage sur le premier qui constitue le cœur de notre étude.

Les entreprises de production artistique et culturelle

Ce premier type regroupe un ensemble d'organisations dont l'ambition est de faire entrer le domaine des arts en dialogue avec d'autres domaines de la vie en société. Au sein de cet ensemble, trois tendances principales se dégagent : une première procède de perspectives plus spécifiquement sociales ou communautaires; une seconde procède de préoccupations plus environnementales; une dernière s'inscrit dans l'orbite des institutions et industries de la culture au sens habituel. Notons cependant que bon nombre de ces entreprises combinent à divers degrés plus d'une de ces préoccupations.

L'échantillon fait d'abord état d'un ensemble de pratiques qui, depuis plusieurs années maintenant, cherchent à utiliser l'art comme levier pour apporter des solutions à des problématiques sociales. On pense par exemple à l'itinérance, à la maladie mentale ou aux exclusions de toutes sortes. Les formules varient grandement selon les organismes et les projets : utilisation des œuvres d'art comme déclencheur pour susciter la discussion par rapport aux problématiques vécues; création collective impliquant des artistes professionnels et des participants de la clientèle visée; ateliers de formation destinés à initier les participants à une technique artistique particulière; etc. Pour réaliser de tels projets, plusieurs organisations artistiques se sont alliées à des organismes communautaires existants, alors que d'autres ont créé de toutes pièces des programmes artistiques destinés à travailler sur ces problématiques sociales. Pour certains le cœur de l'activité doit demeurer la problématique sociale à solutionner, l'activité artistique n'étant ici qu'un instrument, alors qu'au contraire pour d'autres, c'est l'activité artistique qui prime, celle-ci étant ultérieurement mise au service des problématiques sociales. Chaque organisme qui s'engage dans cette voie doit ainsi définir la place qu'il souhaite occuper entre ces deux pôles.

L'échantillon comportait également un certain nombre d'entreprises dont la mission est liée très directement aux questions d'environnement. Comme dans le cas des problématiques sociales, les organismes préoccupés par ces questions environnementales doivent aussi trouver l'équilibre entre l'indépendance artistique et la cause écologique. Ce discours entre l'art et l'environnement s'est passablement développé au cours des dernières années, notamment autour de l'adoption de *l'Agenda 21 de la culture* qui cherche précisément à inscrire la culture au cœur du développement durable. On retrouve dans cette catégorie des organismes artistiques qui, par leurs actions et leurs œuvres, tentent d'attirer l'attention du public sur les grandes questions de protection de l'environnement naturel ou bâti, et de provoquer la réflexion, voire l'action, du public sur ces problématiques. Parallèlement, plusieurs initiatives visent à inscrire l'art au sein de l'environnement urbain. Que ce soit sous la forme d'œuvres visuelles implantées au sein d'espaces publics, d'expressions artistiques qui envahissent les surfaces non utilisées de la ville (murales, mobilier urbain, vitrines inutilisées) ou de performances et de circuits plus ou moins organisés dans la ville, ces interventions visent en général une forme de prise de conscience par rapport à l'environnement urbain et souvent dans une perspective de revitalisation des quartiers. Dans cette catégorie, il faut aussi ajouter quelques organisations qui s'intéressent à la question des matériaux utilisés par les artistes dans la création de leurs œuvres. Ainsi, un

certain nombre d'organismes se sont donnés comme mission de fournir des matériaux écologiques aux artistes ou de favoriser le recyclage et la réutilisation des rebuts à des fins créatives.

Finalement, l'échantillon de départ montre qu'un grand nombre de jeunes entreprises continuent à s'inscrire dans la perspective de l'économie culturelle, quoique selon des modalités inhabituelles ou moins traditionnelles. À la faveur du discours de l'économie créative, par exemple, plusieurs artistes cherchent à insérer leurs œuvres dans une économie de marché. Leur démarche est bien sûr au cœur de la présente étude : pour trouver place dans cette nouvelle économie culturelle/créative plusieurs des nouvelles entreprises doivent en effet réinventer les manières de faire de l'art, de le produire et de le distribuer. Les formules peuvent encore ici varier largement entre des œuvres créées de manière indépendante et ensuite adaptées pour être vendues, et des produits artistiques développés principalement pour leur valeur économique potentielle. Encore ici, une certaine tension se cristallise entre la liberté artistique et les dynamiques propres à l'économie de marché, si bien que chaque projet d'entrepreneuriat artistique est appelé à négocier le fragile équilibre entre ces deux pôles. Par ailleurs, au sein de cet ensemble, une autre distinction serait également à faire entre les jeunes entreprises de création de produits originaux et les entreprises de diffusion/promotion d'artistes émergents.

Indépendamment des trois tendances, tous les organismes répertoriés paraissent en fait chercher un lien renouvelé entre l'art, la culture et la société. Dans cet esprit, plusieurs recourent à une forme ou un autre de « médiation culturelle ». Cette pratique initialement développée au sein du mouvement en faveur de la démocratisation de la culture visait d'abord essentiellement à établir ou rétablir la relation entre l'œuvre d'art et le public. Dans cette veine, différentes activités de vulgarisation de l'art et des techniques utiles à son interprétation sont développées. Or, la notion prend une tout autre ampleur depuis qu'elle s'est élargie pour viser de façon englobante la relation de la culture — parfois entendue de manière très large — avec les citoyens². Dès lors, dans ce champ d'activité élargi, la médiation culturelle se présente comme un terreau fertile pour tous les organismes qui cherchent à établir ce lien renouvelé entre l'art et la vie collective. C'est pourquoi de très nombreuses entreprises culturelles innovatrices se réclament d'un tel courant ou y sont de facto cataloguées. La fameuse notion de « l'art pour l'art » se frottant à d'autres impératifs, chaque tentative de mise en dialogue suscite un certain nombre de tensions. Chacune de ces tentatives est appelée de la sorte à se situer sur un continuum qui oppose une liberté artistique idéalisée aux contraintes imposées par les différents domaines avec lesquels l'artiste souhaite entrer en dialogue. Or, la dynamique se complique encore davantage lorsque les organisations artistiques choisissent d'entrer en dialogue avec plus d'une sphère. Et les exemples de ce type sont légion, comme on le verra dans les sections suivantes.

Le partage des ressources nécessaires à la création

Une seconde tendance de l'échantillon concerne la mise en commun de lieux et de ressources pour soutenir l'activité artistique. Ici, les structures n'ont pas comme objectif premier de pro-

² Au Québec, un organisme comme Culture pour Tous est aujourd'hui représentatif de ces deux tendances.

duire elles-mêmes des œuvres, mais plutôt d'offrir un support aux artistes et aux organismes artistiques qui se consacrent à la création.

Au cours des dernières décennies, le modèle de développement des arts a favorisé le développement d'organisation artistique autour de créateur unique ou de petit groupe de créateurs. Ces derniers ont donc formé des compagnies et organismes pour prendre en charge les différents aspects de la production et de la diffusion des arts. Des services de l'administration, des communications, de direction de production et de tournées, etc. ont ainsi été développés dans plusieurs de ces compagnies. Il faut ajouter que plusieurs d'entre elles ont échafaudé des projets pour se doter de leur propre lieu devant abriter ces différents services, tout en offrant aux créateurs les espaces nécessaires au développement de la création (salle de répétition, ateliers, etc.), voire à la présentation des œuvres. Au cours des dernières années, plusieurs intervenants des milieux artistiques ont remis en question cette manière de faire qui multiplie les structures et accapare des ressources importantes. Ainsi, plusieurs organismes se sont regroupés pour partager des lieux ou des ressources.

Les projets d'espaces collectifs pour les artistes et travailleurs culturels se sont en effet multipliés au cours des dernières années à Montréal. Prenant souvent la forme de coopératives, on note l'apparition d'espace d'habitation pour artistes ou d'espaces collectifs de création (ateliers) et dans certains cas d'une combinaison des deux. À cela s'ajoute la création de lieux qui visent à loger les compagnies artistiques en leur offrant à la fois des espaces de bureaux et des espaces de répétition ou des ateliers. Ces projets de création de lieux artistiques sont très souvent associés à un discours de revitalisation des quartiers et à la recherche de nouvelle vocation pour des édifices industriels abandonnés. Ce discours s'inscrit souvent aussi dans le prolongement des arguments en faveur d'une économie de la création et d'une économie du savoir. Tout indique d'ailleurs que la tendance n'est pas en train de s'essouffler : plusieurs des intervenants rencontrés dans le cadre de cette étude ont en effet fait mention de nombreux autres projets sur lesquels ils travaillent et qu'ils espèrent voir naître dans les prochaines années. La CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal en collaboration avec Culture Montréal, a d'ailleurs mis sur pied un organisme indépendant, *Les ateliers créatifs*, chargé de favoriser ce type d'initiatives.

Plus que des lieux, les organismes artistiques de la métropole ont aussi développé des projets de mise en commun de ressources nécessaires à l'activité artistique et à sa diffusion. Ainsi, on note la présence de différentes structures qui visent à offrir des services administratifs aux organismes, que ce soit gestion financière, écriture de demandes de subvention, gestion de tournées ou location d'équipements spécialisés. Il faut ajouter à cela plusieurs initiatives, parfois fort originales, visant à faire la promotion des activités artistiques locales. Ainsi, des regroupements établis sur une base disciplinaire ou sur une base géographique ont vu le jour. Ces derniers visent à offrir une meilleure visibilité aux activités artistiques plus marginales, une tâche impossible à atteindre individuellement. Ainsi, ces activités artistiques peuvent compter concurrencer l'offre artistique des plus grands joueurs de leur secteur.

Le discours de l'économie sociale est également très présent chez nombre d'entreprises de notre échantillon, autant d'ailleurs du côté production que du côté partage de ressources. Au cours de la dernière décennie, le milieu de l'économie sociale a joué en effet un rôle croissant dans le milieu des arts et de la culture à Montréal. Ainsi, pour plusieurs projets de nature artistique, l'économie sociale pourrait être devenue un canal de financement majeur, notamment au moment du démarrage.

Cette brève description des tendances de l'innovation entrepreneuriales dans le domaine des arts suggère que la plupart de ces nouveaux projets sont plongés au cœur d'un réseau de tension et de discours plus ou moins dominants sur les arts et la culture. Ultimement, chacune des organisations artistiques naissantes est appelée à se situer, au moins implicitement, et parfois très explicitement, par rapport à tous ces discours pour définir sa position propre au sein du milieu artistique et culturel montréalais.

Plan du rapport

Le rapport est divisé en cinq chapitres. Le premier présente les cinq cas à l'étude. On explique d'abord la méthode et les critères de sélection retenus et on décrit et compare par la suite brièvement chacune des entreprises en fonction de leurs grandes caractéristiques. Le second chapitre aborde la question de la spécificité de l'entrepreneuriat artistique et culturel. Pour chacun des cas, on analyse à cette fin les raisons qui conduisent à lancer une entreprise culturelle et à adopter une structure administrative particulière. On examine également les conceptions et représentations des responsables de ces entreprises en ce qui a trait aux relations entre leur mission culturelle et le statut d'entrepreneur. Un troisième chapitre compare la position des entreprises au sein du milieu montréalais et leur rayonnement. Dans un premier temps, l'analyse de leurs relations avec les diverses catégories d'acteurs impliqués au sein du champ de production culturelle montréalais permet de déterminer cette position : institutions culturelles et organismes gouvernementaux, secteur privé et milieu des affaires, milieux culturel, syndical et communautaire, médias. Dans un second temps, nous comparons leurs modalités de rayonnement : d'abord au plan géographique, aux échelles locale, nationale et internationale; ensuite en regard de leur utilisation des nouveaux médias sociaux. Un quatrième chapitre aborde les opportunités et enjeux qui se présentent à ces entreprises. Ce chapitre s'ouvre sur la critique, omniprésente, de la structure actuelle du financement public de la culture. Il insiste toutefois aussi sur les stratégies et tactiques mises en œuvre pour pallier cette contrainte systémique. À cet égard, il souligne plusieurs autres dimensions non moins importantes en matière d'organisation pour ces entreprises. Enfin, un dernier chapitre conclusif explore de manière plus approfondie la place qu'occupe chacune des entreprises étudiées dans un environnement complexe formé de trois secteurs : à but non lucratif, privé et communautaire. La situation au carrefour de deux ou trois de ces secteurs impose à ces entreprises de conjuguer avec diverses logiques d'action plus ou moins contradictoires (artistique, commerciale et sociale) ce qui les poussent à développer certaines originalités au plan de leurs structures organisationnelles. Finalement, ce dernier chapitre offre aussi certaines pistes de recherche qui émanent des résultats de la présente étude.

CHAPITRE 1 : LES ÉTUDES DE CAS

1.1 La sélection des cas à l'étude

Si notre échantillon de départ est hétérogène, c'est bien parce que la relève, l'émergence ou l'innovation, suivant l'appellation que l'on souhaite lui donner, est toujours un concept relativement flou sous lequel on classe généralement un ensemble de pratiques artistiques qui ont bien peu de points communs (Lussier, 2011). C'est souvent par la négative qu'il est possible de cerner les contours de cet ensemble hétérogène, en l'opposant à la culture dominante (Williams, 1977), ou au *mainstream* culturel. On regroupe donc au sein de cette catégorie, diverses pratiques ainsi qu'une variété d'artistes et d'organismes dont l'unique caractéristique commune est de n'avoir pas, ou très peu, reçu de reconnaissance institutionnelle dans le cadre des grands processus de légitimation de la culture (diffusion par les grandes institutions culturelles, subvention par les organismes de soutien aux arts, prix et reconnaissances symboliques, etc.). Il s'agit de pratiques artistiques en devenir, celles qui se trouvent au seuil de la culture légitime et qui tentent d'y trouver une place qui, dans bien des cas, reste encore à forger.

En revanche, le terme a souvent une connotation très positive dans les milieux de la création où la nouveauté, l'innovation et l'originalité sont des éléments valorisés. Souvent associée à des voix contestataires ou à des chemins alternatifs, l'émergence semble avoir le pouvoir de renouveler les pratiques, les discours, voire les institutions artistiques. Or, au cours des dernières années, cette période d'émergence semble avoir eu tendance à s'étirer pour de nombreux artistes de plusieurs disciplines. Ainsi, la limite d'âge sous laquelle on peut prétendre appartenir à la catégorie est sans cesse repoussée. Parallèlement, les exigences en matière de diplomation tendent aussi à s'élever avec les années, allongeant ainsi la période de formation. Si bien que les « jeunes » artistes ou les « artistes de la relève » restent de plus en plus longtemps au sein d'une catégorie d'abord pensée comme une phase transitoire entre la formation et le statut d'artiste établi. La période se prolonge à un point tel que plusieurs des intervenants interrogés dans le cadre de cette enquête ont exprimé une certaine lassitude par rapport à une étiquette qui semble leur coller à la peau, même après de longues années d'intense activité.

Ainsi, au regard de notre échantillon de départ, quatre principaux critères ont été retenus pour guider nos choix et opérer une sélection de cas pertinents. D'abord, nous avons voulu nous concentrer sur des organismes récemment créés : l'une des premières caractéristiques de l'innovation ne tient-elle pas avant tout à ce caractère de nouveauté ? Toutes les entreprises retenues ont ainsi vu le jour au cours de la dernière décennie. Il faut toutefois ajouter que les entreprises sélectionnées en sont à différents stades de leur évolution (en démarrage, en vitesse de croisière, en expansion). Ce second critère permet d'offrir un portrait large de l'ensemble du processus de développement de l'entreprise. Ainsi, notre premier cas en est encore à ses tous premiers projets et cherche encore à définir sa signature au sein du milieu culturel dans lequel il évolue. À cette étape, plusieurs questions, dont celle du financement de l'entreprise, demeurent en discussion. À l'autre bout du spectre, notre cinquième cas en est maintenant au terme du cycle d'émergence puisqu'il peut désormais compter sur un budget annuel considérable, un

ensemble d'activités bien rodées et des ressources humaines importantes. Ici, les questions pressantes se posent davantage en termes de pérennisation et de consolidation des acquis, ce qui permettra éventuellement à l'entreprise d'entrer dans une phase de maturité. Entre ces deux pôles, trois autres cas représentent des figures plus stables et représentatives, quoique contrastées, d'entreprises artistiques émergentes.

De plus, nous avons choisi de concentrer l'enquête sur des entreprises dont le produit artistique représente le cœur des activités. À cet égard, nous avons retenu des organismes qui, procédant principalement d'une économie de créateurs par opposition à l'économie de producteurs, relèvent généralement à ce titre des attributions des conseils des arts (plutôt que de la SODEC, de Téléfilm Canada, ou d'autres organismes équivalents). Nous avons cherché, au sein de cette économie de créateurs, à diversifier les disciplines artistiques représentées (danse, théâtre, arts visuels, arts interdisciplinaires). Il reste que d'autres domaines sont absents (cinéma, enregistrement sonore et édition) qui auraient également mérité d'être représentés. L'accent sur la production artistique nous a aussi conduits à mettre de côté les organismes de partage de ressources, espaces ou services. Bien que le phénomène soit indéniablement important, il nous a semblé que ces regroupements procédaient d'une tout autre dynamique; celle-ci mériterait d'ailleurs d'être étudiée dans le cadre d'une étude propre.

De manière plus générale, notre sélection répond aussi à la volonté de mettre en comparaison des modèles contrastés qui présentent chacun un certain nombre d'originalités par rapport au reste de l'échantillon. Ces originalités ont trait tant au modèle mis en place par ces organismes qu'aux problématiques singulières soulevées par ceux-ci.

1.2 Les grandes caractéristiques des cas à l'étude

Malgré des affinités, les cinq entreprises diffèrent sensiblement sur plusieurs plans. À cet égard, le tableau 1 permet de comparer quelques-unes de leurs grandes caractéristiques. À chacune d'elles, nous avons également attribué un pseudonyme : celui-ci nous sert à caractériser de façon synthétique leur personnalité propre par rapport aux autres. Ces pseudonymes nous serviront également à identifier les entreprises dans la suite de l'étude.

Sur le plan des affinités, les cinq organismes font partie d'une même génération d'entreprises : créées entre 2004 et 2009, elles ont moins d'une dizaine d'années d'existence; leurs responsables, nés entre 1976 et 1984, sont actuellement dans la trentaine (de 30 à 37 ans). Ces dirigeants sont aussi très majoritairement des femmes. Ces entreprises ont été fondées, et restent dirigées et/ou administrées, par au moins un(e) artiste. Le soutien bénévole, notamment celui des proches (parents, amis, conjoints), tient également un rôle important au quotidien. Toutes accordent une grande importance à leur présence sur Internet; plusieurs sont en outre fort actifs sur les médias sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn).

TABLEAU 1 : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES CINQ ENTREPRISES

# cas	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5
Pseudonyme de l'entreprise	L'Agence-avatar	La Galerie-tremplin	Le Laboratoire urbain	La Coop solidaire	L'Entreprise humanitaire
Pseudonyme des répondants	L'Initiatrice La Partenaire	La Directrice La Présidente	La Fondatrice	L'Artiste-pédagogue Le Gestionnaire- créateur	La Conceptrice
Type d'organisation	OBNL-Danse Organisation en démarrage et en positionnement	OBNL - Centre d'artiste autogéré / non financé au fonctionnement	OBNL - Art commu- nautaire interdiscipli- naire (médiation culturelle) / structure intermittente (3 mois/an)	Coopérative de solidarité – Théâtre & Arts visuels – Éducation populaire	OBNL de bienfaisance – Innovation/inclusion sociales - médiation cultu- relle/intellectuelle
Date de 1re immatriculation	2008	2009	2006	2004	2007
Budget 2013	47 500 \$	120 000 \$	30 000 \$	73 326 \$	480 000 \$ + subventions à l'emploi
Direction	2 codirectrices, toutes deux nées en 1980 (33 ans)	1 directrice (30 ans) + C.A. (prés. 34 ans)	1 PDG (37 ans)	2 codirecteurs (35 ans et 36 ans)	2 codirecteurs généraux (33 ans et?)
Nombre d'employés réguliers	0	1 permanent + 1 tps partiel + 1 stagiaire Emploi-Québec	0	Une dizaine de non- permanents au projet + 1 stagiaire Emploi-Québec	29
C. A. - nombre de membres	3, dont les 2 codi- rectrices	9, dont 5 membres fondateurs	4, dont la PDG	3, dont les 2 direc- teurs-fondateurs	6, dont les 2 codirecteurs généraux
Autres membres de l'organisme	Aucun	51 membres ordi- naires	6 membres d'un Comité artistique bénévole	25 membres de la Coop dont 15 actifs depuis 10 ans (renouvellement annuel depuis peu)	Aucun
Principaux soutiens financiers	Contrats divers dans le milieu des rela- tions publiques et des boîtes de pub + bourses CALQ + emplois connexes	CALQ, CAC, CAM (aides au projet)	Surtout Ville de Mon- tréal (via Action culturelle & Arrondis- sement) + un peu CALQ, CAC & Patri- moine canadien	Surtout milieu scolaire via L'école montréalaise pour tous du ministère de l'Éducation + orga- nismes communau- taires	Fondations philanthro- piques privées (McConnell, Bombardier, Ashoka) & religieuses (Béati, Cardinal Léger)
Autres soutiens	Stage de formation pour travailleur autonome et sou- tien au démarrage d'entreprise (SAJE) + Carrefour Jeunesse- Emploi	Forum Jeunesse de l'île de Montréal + Société de dévelop- pement social Ville- Marie	Une COOP de travail parraine l'organisme + milieu des entreprises et organismes locaux + milieu universitaire	Réseau coopératif national (formation, gestion) + Aide au démarrage d'une CDEC	Financement via Entente MCCQ-Ville de Montréal & Patrimoine canadien + Appui d'une centrale syndicale + Participation à 2 groupes de recherche universitaire
Médias numériques	Site Web	Site Web + Face- Book + Twitter	Site Web + FaceBook	Site Web + Face- Book + <i>LinkedIn</i>	Site Web + FaceBook + Twitter

Enfin, à une exception près, elles sont de petite taille voire, pour la plupart, de très petite taille, tant en termes de budget que d'employés. Toutes correspondent fort bien au concept « d'organisation latente » (Starkey, Barnatt et Tempest, 2000) repris par de Rousselière et Bouchard (2010) dans leur étude sur les entreprises montréalaises d'économie sociale culturelle. Selon la définition de ces derniers, ces organisations sont en effet composées d'un « faible noyau de permanents mobilisant un volet supplémentaire plus important de personnel non permanent », avec un conseil d'administration de petite taille (généralement moins de huit membres, dans 75 % des cas montréalais) et avec un pouvoir de direction artistique fort, comparativement à une structure administrative « souple » (Rousselière et Bouchard, 2010 : 19). Cette définition vaut pour les cinq entreprises, incluant à cet égard celle de plus grande taille.

En revanche, les cinq cas comportent d'importantes différences. Outre leur étape de développement, ces différences concernent principalement la mission, l'offre (ou le produit), la forme organisationnelle et la nature des soutiens financiers. Ces quatre dernières dimensions étroitement reliées constituent en fait l'identité ultime et distinctive de l'entreprise. Le pseudonyme attribué à chacune cherche précisément à résumer et synthétiser cette personnalité ou cette signature propre en regard de ces grandes caractéristiques.

1 : L'Agence-avatar.

Ce cas particulier est celui d'une entreprise du milieu de la nouvelle danse dont les produits flirtent avec le *street art* et le *flash mob*. Elle se présente aussi comme une agence artistique (selon l'inscription au Registre des entreprises) ou, selon les termes des responsables, comme entreprise de « casting de talents ». Les deux partenaires danseuses et chorégraphes puisent pour leurs divers projets dans leur réseau immédiat constitué principalement de professionnels de la danse, mais qui compte aussi des conteurs, slameurs, comédiens, musiciens, artistes du cirque, etc. Cherchant à développer une expertise en « design chorégraphique » et à proposer des interventions sociales et/ou commerciales dans des espaces publics, l'entreprise se singularise par sa volonté de créer des passerelles avec l'univers de la publicité, de la communication et des relations publiques. À cet égard, sa principale réussite a été de recycler à fins publicitaires, pour un grand client corporatif, une œuvre non commerciale relativement audacieuse créée à toute autre fin. Le succès remporté par cette adaptation publicitaire d'une de leurs créations plus « pures » les a poussées à se structurer; leur principale difficulté a trait à la pérennisation de cette stratégie d'autofinancement (voir échec d'un projet à New York) et à la clarification de son image de marque auprès des clientèles potentielles. Poursuivant le projet de décliner commercialement des œuvres sans concessions, l'une des missions invoquées en entretien est d'intervenir simultanément dans l'artistique, le social et le commercial. En phase de positionnement, les responsables définissent ainsi cette offre comme « proche de la communication événementielle, en moins corporatif ». En redéfinition, leur programme d'activité demeure toutefois plus incertain que celui des autres entreprises. Ce programme vise à combiner trois grandes dimensions : un *studio* de communication rémunérateur, proposant des offres de service; une *plateforme* de création et d'expérimentation chorégraphique, de type R&D; et une

écurie de talents, conçue comme une communauté de ressources, alimentant le *studio* et la *plateforme*. Tout cela davantage à l'état de projet reste cependant à ficeler.

Si l'entreprise paraît plus transgressive que les autres sur le plan des relations art/commerce, elle semble aussi plus incertaine quant à son développement futur compte tenu, notamment, du peu de clients confirmés au carnet de commandes. Entreprise en démarrage et de très petite taille, ne comptant aucun employé, son budget de près de 50 000 \$ ne permet pas de rémunérer les deux partenaires d'affaires, celles-ci devant combiner ces entrées avec d'autres revenus d'emplois culturels connexes à la pratique artistique (gestion d'espace culturel en coworking, gestion de la santé et sécurité dans le milieu de la danse). Le pseudonyme de l'entreprise lui a été ainsi attribué compte tenu de ce caractère encore largement « virtuel ». Au moment de l'entretien, celle-ci s'avère à la fois en démarrage, en transformation et en repositionnement. D'abord enregistré comme entreprise individuelle (2008), l'organisme vient à peine d'obtenir le statut d'OBNL (2013) lui permettant de se qualifier pour l'obtention de subventions culturelles. Ce changement de statut concorde par ailleurs avec une redéfinition importante de la structure (d'une direction unique à une codirection) et de l'image de marque : la principale activité concerne la mise à jour et la restructuration du site Web, impliquant la refonte de l'identité de l'entreprise, de sa mission et de son produit. Il s'agit aussi d'un avatar, au sens informatique, dans la mesure où le niveau d'autonomie et d'activité de l'entreprise par rapport à ses deux animatrices-fondatrices est faible : cette entreprise-avatar demeure en effet largement une représentation de leurs ambitions à long terme projeté dans un espace public encore virtuel.

Pour bien distinguer les deux répondants de cette entreprise, nous les évoquerons au cours de l'étude sous les pseudonymes respectifs de l'Initiatrice et de la Partenaire.

2 : La Galerie-tremplin.

Ce cas d'entreprise s'inscrit clairement dans le champ des arts visuels et de l'art contemporain. Son produit principal est constitué d'expositions d'arts visuels de jeunes artistes ancrés dans les courants de l'art contemporain. Se définissant comme un « centre de diffusion et d'analyse de l'art émergent », le pseudonyme attribué est lié directement à sa mission : permettre aux artistes de la relève d'amorcer une carrière sur la scène institutionnelle et sur le marché de l'art. À cet égard, elle constitue indéniablement un tremplin et une passerelle, voire une rampe de lancement. L'organisme se consacre spécifiquement à la promotion d'artistes émergents de cinq ans ou moins d'expérience, ceux que les responsables identifient comme de « vrais émergents »; ils se veulent de la sorte délibérément plus exigeants que les institutions culturelles où la norme est dorénavant de dix ans d'expérience. L'objectif est d'offrir à ces vrais émergents un encadrement qui soutienne le développement de leur carrière. À cette fin, la Galerie propose plusieurs programmes structurés. Le plus important (70 % de la programmation selon une des responsables) est un programme de « mentorat artistique et entrepreneurial » relié à l'organisation d'une première exposition individuelle dans un lieu reconnu par le milieu professionnel. Ce programme implique une contribution financière de l'artiste à hauteur du tiers des coûts de production. Un second programme d'échanges internationaux en partenariat avec une galerie étrangère permet à de jeunes artistes d'exposer à Montréal et « à l'international ». Un

troisième s'adresse plutôt aux jeunes commissaires ou historiens d'art auquel le programme offre un espace d'expérimentation et de réflexion critique. L'organisme dispose non seulement d'un site Web, mais est également très présents sur les médias sociaux (FaceBook et Twitter).

Cette Galerie-tremplin s'avère aussi une véritable passerelle entre les études universitaires et le marché de l'art, et cela à plusieurs titres. Elle entretient notamment des liens étroits, quoiqu'informel, avec les départements et écoles d'arts visuels du réseau universitaire montréalais. Tout comme les artistes membres du conseil d'administration, tous issus du même département universitaire, la totalité des exposants provient en fait de ce réseau d'universités; plus encore, une majorité d'exposants sont des diplômés du même programme que les artistes du conseil d'administration. En outre, bon nombre de ces administrateurs détiennent des charges de cours dans cette université parallèlement à leur carrière d'artiste. Bien que la galerie soit dirigée au quotidien par une diplômée en histoire de l'art, les quatre artistes-fondatrices de l'OBNL y demeurent très présentes. Calquée sur la formule du centre d'artiste autogéré, et bénéficiant à ce titre de subventions au projet de la part des trois conseils des arts, la situation de l'entreprise semble plus stable que dans le cas précédent. Avec un budget de 120 000 \$ et une salariée permanente, l'OBNL est en effet en mesure de mener des programmes d'activités. La situation reste toutefois très précaire faute d'avoir pu obtenir jusqu'à maintenant cette subvention récurrente au fonctionnement du CALQ ou du CAC qui lui assurerait une stabilité financière. Malgré un taux de réussite relativement élevé en matière de subventions ordinaires, un fort sentiment d'insécurité persiste : on continue à avoir une planification budgétaire par projet; on a frôlé récemment la fermeture; la directrice dit avoir choisi de ne pas se payer pour comprimer des dépenses. Les deux responsables rencontrés, la Directrice et la Présidente, considèrent d'ailleurs comme leur plus grande réussite le fait « d'avoir survécu cinq ans! », tout en demeurant un « centre impliqué et dynamique qui n'est pas pris dans une structure vieille de trente ans », et « d'avoir permis à des artistes de sortir d'un carcan pour voir plus loin que le milieu de l'art et réfléchir au rôle de leur pratique ».

#3 : Le Laboratoire urbain.

Cette structure de production d'art urbain — entre théâtre de rue, art communautaire et *street art* — se caractérise par la nature très localisée de ses interventions : celles-ci, de nature sociale et expérimentale, sont directement reliées au tissu communautaire du quartier où cet OBNL a vu le jour. Structure satellite (ou *spin-off*) d'une entreprise partenaire — dont la PDG-fondatrice est membre de longue date —, l'organisme a été initialement créé en vue de la production annuelle d'un grand événement festif en plein air mettant en valeur l'environnement de ce quartier à proximité du fleuve (2008-2012). La structure a toutefois évolué depuis vers une pratique de « recherche-crédation en art actuel » : les interventions sont maintenant portées par une ambition intellectuelle, voire scientifique, affirmée; celles-ci se présentent en effet délibérément sous le jour d'expérimentations socio-anthropologiques. Le produit est maintenant constitué essentiellement d'œuvres/interventions *in situ* dans les espaces publics du quartier. Depuis 2013, on mise de la sorte sur un événement estival qui pendant trois mois développe des « projets relationnels avec la communauté ». Dans ce cadre, et grâce notamment au soutien financier

de programmes municipaux de « médiation culturelle », l'organisme mène deux activités : une première, en collaboration avec des chercheurs universitaires, conjugue « actions urbaines et panel de réflexion » dans la perspective d'un détournement des « contraintes qui régularisent l'espace urbain »; une seconde activité dans deux parcs du quartier s'articule pour sa part autour d'une installation occupée par trois artistes.

Ce cas d'entreprise se caractérise donc par des visées sociales et expérimentales; son matériau est le terrain urbain. De tous nos cas, cette structure est aussi la plus petite en termes de taille : avec un budget de 30 000 \$ en 2013 (mais qui a pu atteindre jusqu'à 80 000 \$ certaines années), et sans employés réguliers, l'OBNL a fait le choix de ne pas (trop) grossir. Se présentant comme une structure délibérément ponctuelle, ou intermittente, elle se rapproche le mieux de la définition de l'organisation latente évoquée plus tôt. La direction de l'entreprise, tant artistique qu'administrative, est clairement assumée par sa PDG et fondatrice qui préside à la fois le conseil d'administration et le comité artistique chargé de développer la programmation. Sans véritable noyau permanent, l'organisme peut néanmoins mobiliser sur demande un réseau d'artistes interdisciplinaires (arts visuels, théâtre, conte, poésie, musique...) et employer jusqu'à une dizaine d'individus à l'occasion de subventions au projet. Notons que les principaux soutiens de l'organisme proviennent non pas des institutions d'aide à la création artistique (tels les conseils des arts) que de la communauté locale immédiate (Coopérative de travail, milieu communautaire et entreprises du quartier, arrondissement et services culturels municipaux) ainsi que du milieu universitaire : l'organisme organise en effet périodiquement des colloques en collaboration avec des universitaires, parfois même en milieu universitaire; sa PDG et fondatrice, diplômée en pratiques théâtrales, est depuis quelques années chargée de cours dans une université. L'entreprise dispose non seulement d'un site Web, mais est également présente sur Facebook.

Le pseudonyme retenu pour la répondante est lié directement à son statut dans l'entreprise. Nous nous y référerons en tant que Fondatrice.

4 : La Coop solidaire.

Le choix du modèle coopératif singularise ce quatrième cas d'entreprise. Ce choix est en effet au centre de l'identité « citoyenne et engagée » d'une structure qui combine à parts égales théâtre de rue et art visuel. Motivées par des préoccupations à la fois sociales et environnementales, les dimensions « collectives et participatives » sont posées à la fois comme valeur profonde et finalité ultime de la coop. Plus implicitement, celle-ci paraît aussi s'inscrire dans la tradition de l'éducation populaire, un mouvement militant historiquement pour la démocratisation de la culture. Elle s'affiche en outre délibérément comme une entreprise d'économie sociale. Ses responsables, que nous identifions respectivement comme l'Artiste-pédagogue et le Gestionnaire-créateur, la présentent également comme « un super lieu d'apprentissage de la relation responsabilité-liberté ». Préférant la notion d'« art engagé » à celle d'« art communautaire », la mission de l'entreprise est de transformer les défis collectifs en opportunité d'apprentissage et de changement en stimulant la créativité. À cette fin, la Coop offre trois types de services : a) des ateliers artistiques et éducatifs participatifs en milieu scolaire et, plus récemment, en entre-

prise; b) des animations d'événements de petite ou plus grande envergure (notamment des contes sur mesure); c) des spectacles et installations s'adressant au grand public. Des créations sur mesure sont par la suite déclinées ou recyclées dans d'autres ateliers ou lors d'animations et de grands événements.

Dotée d'un budget de près de 75 000 \$ en 2013, la Coop compte vingt-cinq membres issus non seulement des milieux des arts et de la culture, mais aussi de la communication, de l'éducation et du travail social. Une quinzaine d'entre eux sont présents depuis la fondation. Les deux artistes (théâtre de rue et arts visuels) qui ont fondé cette Coop il y a une dizaine d'années se partagent depuis le rôle de direction aux plans artistique et administratif. Les principaux soutiens financiers proviennent non pas des institutions culturelles, auxquelles ils ont plus ou moins renoncés, mais du milieu scolaire, notamment via le programme du ministère de l'Éducation « L'école montréalaise pour tous », ainsi que d'organismes communautaires variés. La Coop dispose en outre du soutien constant du réseau coopératif québécois qui apporte son aide aux plans tant de la formation que de la gestion. Les responsables de la Coop considèrent d'ailleurs le soutien de ce réseau comme un avantage du modèle coopératif face au modèle de l'OBNL culturel. Outre un site Web, la Coop est également fort active sur les médias sociaux (Facebook et LinkedIn). Ses responsables souhaiteraient d'ailleurs, à long terme, pouvoir produire une série Web éducative-créative (*infotainment*), sur le modèle de l'émission télévisée *Passe-Partout*. Cette émission constitue en effet une source d'inspiration et une référence importante de leur engagement culturel.

5 : L'Entreprise humanitaire.

Ce pseudonyme se justifie à la fois par la mission, la structure juridique et la nature des principaux soutiens financiers de cette entreprise. Cette mission – l'inclusion sociale par l'innovation en culture et en éducation – s'appuie notamment sur un « énoncé éthique » de « présomption de l'égalité des intelligences et des cultures ». C'est aussi le seul cas d'entreprise ayant cherché, et obtenu, le statut convoité d'organisme de bienfaisance, ce qui lui permet de solliciter des dons déductibles d'impôt. De plus, ses principaux soutiens financiers proviennent non pas de subventions d'institutions culturelles ou gouvernementales, ou de commandes du milieu communautaire ou de l'éducation, mais bien de dons de grandes fondations philanthropiques privées, dont certaines associées directement à des confessions religieuses³. Ce cas constitue aussi l'exception par sa taille : avec un budget de près d'un demi-million de dollars en 2013 (qu'on prévoyait doubler l'année suivante), et près d'une trentaine d'employés réguliers (à temps pleins, à temps partiels ou stagiaires), l'OBNL peut mener et développer de nombreux programmes d'activités. L'offre de cette entreprise, moins proprement culturelle, sociale ou éducative qu'humanitaire, cherche à rallier trois secteurs – « l'économie créative, l'économie du savoir et les secteurs sociaux ». À cette fin, les programmes d'activités se distribuent sur trois axes. Des ateliers de création et d'expositions en art visuel visent la « reconnaissance des artistes

³ Notons néanmoins des financements obtenus via l'Entente MCCQ-Ville de Montréal et Patrimoine canadien ainsi que l'appui des milieux syndical et de l'éducation. L'organisme participe également à deux groupes de recherche universitaires

émergents avec déficience intellectuelle » et conjuguent leur travail à celui d'artistes mieux reconnus. Des animations culturelles par le théâtre et le conte sont menées auprès de jeunes autochtones (8-16 ans) directement au sein de leurs communautés avec la collaboration des aînés. Un troisième programme pour jeunes adultes marginalisés ou à risque d'exclusion (15-35 ans) est considéré en fait par ses dirigeants comme le programme phare de l'entreprise, celui autour duquel elle s'est initialement constituée et par lequel elle a pu se singulariser. Ce programme vise le développement « de la pensée critique, de l'analyse sociale et de l'action citoyenne ». Une « série d'ateliers créatifs et interactifs » sont donnés à cette fin en milieu carcéral, dans des refuges de sans-abri ou sur la route des itinérants. Combinant les apports de la philosophie, des arts et de la sociologie, le programme se présente comme une méthode de médiation intellectuelle, voire d'autodéfense intellectuelle et d'*empowerment*⁴. La principale réussite de l'entreprise, selon sa directrice-fondatrice, que nous nommerons la Conceptrice, est précisément d'avoir mis sur pied cette « méthode » de médiation culturelle-intellectuelle, impliquant 32 techniques d'approches et 150 types d'ateliers⁵. Présente sur le Web, l'entreprise est également active sur les médias sociaux (Facebook et Twitter).

⁴ Le *Traité d'autodéfense intellectuelle* (Normand Baillargeon) est une source de référence récurrente citée tant par la fondatrice que par les employées rencontrées.

⁵ Depuis les deux dernières années, une version mobile de ces ateliers a été développée au profit des jeunes itinérants. Présentée comme une « clinique mobile de médiation intellectuelle », une fourgonnette parcourt les rues, au rythme de quatre jours par semaine, à la rencontre de ces jeunes avec à son bord des ouvrages, journaux, matériel d'art, lunettes de vue, kits d'écriture, pour offrir « un accès vulgarisé à la connaissance et à l'actualité ». Chaque année, un millier de jeunes auraient été ainsi rencontrés.

CHAPITRE 2 : ART, ENTREPRENEURIAT ET MODÈLES D’AFFAIRE

Quels sont les facteurs présidant à la décision de lancer une entreprise culturelle? Quelles sont les raisons qui conduisent ses responsables à lui donner une structure administrative particulière? Comment ceux-ci conçoivent-ils les relations entre leur mission culturelle et le statut d’entrepreneur? En vue d’explorer ces questions, ce deuxième chapitre analyse un certain nombre de dimensions résumées au Tableau 2.

Une première section examine d’abord les motifs et les contextes à la base de la création de l’entreprise; elle permet notamment de distinguer les approches « professionnalisantes » d’approches plus « socialisantes ». Les deux sections suivantes se penchent pour leur part sur la structure juridique des entreprises; elles explorent tour à tour l’évolution de cette structure et l’attitude de leurs responsables face aux diverses formules juridiques possibles; ces deux sections permettent entre autres de considérer la force d’attraction relative du modèle de l’OBNL dans le secteur culturel. Enfin, une dernière section cherche à cerner les diverses représentations du statut d’entrepreneur que se font les responsables de ces organismes; certains peuvent en effet revendiquer avec force un tel statut, d’autres le rejeter, d’autres en avoir une vision plus ou moins mitigée. Cette section permet également de considérer de plus près les notions « d’économie sociale » et d’entrepreneur social auxquelles plusieurs se rapportent explicitement et qui, entre culture et économie, se présentent comme une sorte de moyen terme.

2.1 Les motifs de création des entreprises : entre professionnalisation et engagement

La création des cinq entreprises s’adosse à deux grands ordres de motivation. Un premier de type « professionnel » a trait à la nécessité de débouchés suite à la formation universitaire ainsi qu’à l’acquisition d’expériences professionnelles pertinentes permettant de mettre le pied à l’étrier. Cette logique de professionnalisation conduit à se préoccuper de l’amélioration de ses conditions de vie en tant qu’artiste. Il s’agit non seulement de trouver un emploi, mais aussi de se donner des conditions « professionnelles » de travail et d’emplois, et, plus largement encore de se prémunir des aléas de la vie d’artistes. À cet égard, la création d’une structure collective permet de renforcer ses réseaux professionnels : non seulement fournit-elle de l’emploi et de la visibilité à d’autres artistes, les pairs, mais elle offre aussi à ses fondateurs et ses principaux animateurs une plus forte visibilité au sein du milieu professionnel; cela peut également représenter un emploi-abri mené en parallèle à la carrière artistique, ou se présenter comme une alternative, un plan B, au projet de carrière initial. Nos deux premiers cas relèvent principalement de telles logiques ou tactiques de professionnalisation. L’appui aux artistes débutants-émergents constitue dans leurs cas une donnée incontournable. Les fondateurs et animateurs de ces deux structures sont en fait extrêmement sensibles aux difficultés de se faire un nom c’est-à-dire d’obtenir à la fois visibilité et reconnaissance, deux conditions qui s’avèrent incontournables en matière de succès professionnel. En conséquence, ils perçoivent en bonne partie leur mission comme celle de dénicheurs de talents : agence de casting ouvrant sur le marché publicitaire dans le premier cas; rampe de lancement ou tremplin vers le marché de l’art et

TABEAU 2 : ART, ENTREPRENEURIAT ET MODÈLE D'AFFAIRE

# cas	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5
Pseudonymes	L'Agence-avatar	La Galerie-tremplin	Le Laboratoire urbain	La Coop solidaire	L'Entreprise humanitaire
Motifs et contexte de création de l'entreprise	Professionnalisant / Trouver un emploi après les études / sécuriser les conditions de travail	Professionnalisant / Appuyer la carrière d'une génération d'artistes émergents	Recherche-création / Interpréter et valoriser un quartier urbain sensible	Engagement social et politique / Combattre le cynisme	Engagement humanitaire / Inclure et reconnaître toutes les intelligences et cultures
Évolution de la forme juridique	Entreprise individuelle à but lucratif (2008) devenue OBNL en 2013, pour accéder aux subventions publiques.	Créée en 2008 dans les anciens locaux d'une galerie privée suite au décès de son propriétaire. Statut d'OBNL en 2009 permettant subventions.	Créé en 1999-2000 dans le cadre d'un séminaire de maîtrise en études théâtrales. Devient OBNL en 2006 pour accéder à des subventions. Satellite d'une Coop de travail dont est membre la fondatrice; les sièges sociaux des deux entités sont à la même adresse.	Coop de solidarité créée et immatriculée en 2004	Entreprise individuelle à but lucratif (2007) devenue OBNL (2008) pour accéder à des fonds et subventions. Obtention du statut de bienfaisance en 2013
Attitude face aux formes juridiques	L'OBNL comme convention obligée du milieu culturel	L'OBNL condition d'indépendance (vs le marché) et accès aux subventions culturelles	L'OBNL condition d'indépendance (vs le marché) et accès aux subventions culturelles	Le modèle coopératif comme valeur, cadre régulateur et marché d'emploi	L'OBNL, porteur de l'économie sociale (vs l'entreprise privée et le modèle coopératif)
Représentation des relations art / culture / entrepreneuriat	Vision positive : « les entrepreneurs sont des créateurs! » ; les créateurs souhaitent développer la fibre entrepreneuriale. Conjointes et parents du milieu des affaires et de l'entreprise	Vision mitigée. La galerie comme entreprise d'économie sociale. Pas d'allergie au concept d'entrepreneuriat, mais lien difficile avec gens d'affaires.	Vision négative. L'artiste-chercheur plus proche du milieu universitaire que de celui des affaires et de l'entreprise. Aucune visée de vente de produit ou service. Rejet de l'économie sociale au nom de la création pure.	Vision mitigée. L'activiste social et culturel comme entrepreneur non traditionnel et/ou par accident : l'art ne doit pas seulement être rentable.	Vision positive de l'entrepreneuriat (comme culture) mais critique de l'économie
Attitude face à l'entrepreneuriat	Artiste-entrepreneur	La galerie comme entreprise publique d'économie sociale et l'artiste avec un sens des affaires	Gestion culturelle & direction artistique, mais pas l'entrepreneuriat	Entrepreneur social et culturel	Entrepreneure sociale
Attitude face à l'art	L'art comme carrière, profession et expertise à rémunérer	L'art comme réflexion critique et carrière internationale	L'artiste chercheur	L'art engagé	L'art comme outil d'inclusion sociale

« l'international » dans le second. Pour reprendre les termes de la directrice de cette entreprise, il faut créer « le mythe avant le mythe » autour de l'artiste, sans attendre que d'autres le consacrent; d'où une stratégie qui s'oriente d'emblée vers l'international, sans attendre de confirmation des institutions officielles. L'accès à la visibilité et à la reconnaissance passant nécessairement par un lieu professionnel reconnu (et reconnu par le milieu professionnel), le choix de créer une galerie bien située et branchée s'explique aisément⁶. Le besoin de « sécurité professionnelle » représente un autre motif non négligeable explicitement à la base de la création des deux entreprises. Une blessure professionnelle l'ayant immobilisée pendant un an et demi, la Partenaire de l'Agence-avatar explique sa décision de s'impliquer dans une telle structure : en effet, l'interruption momentanée de sa carrière de danseuse-interprète l'a conduit à une remise en question qui lui fait réaliser la nécessité de disposer d'un tel emploi-abri. La création de la Galerie-tremplin n'échappe d'ailleurs pas non plus à cette recherche de sécurité. En effet, on peut penser que celle-ci contribue non seulement à la carrière d'artistes émergents, mais aussi, au moins indirectement, à celle de ses fondateurs : bien que ceux-ci conservent une distance professionnelle avec la Galerie, s'interdisant d'y exposer leur propre travail, ils bénéficient certainement d'une visibilité accrue au sein du milieu, leur rôle d'intermédiaire culturel entre le marché et l'université ayant sans doute comme retombé un accès facilité à ces emplois-abris convoités que sont les charges de cours universitaires.

L'approche « professionnalisante » des deux premiers cas s'inscrit de la sorte dans la perspective plus large du développement du marché du travail et des emplois artistiques. En ce sens, leurs pratiques entrepreneuriales relèvent principalement du champ de l'économie culturelle (plutôt que de l'économie sociale) : celui des industries culturelles et des communications dans le cas de notre Agence-avatar; celui du marché de l'art contemporain international dans le cas de notre tremplin-rampe de lancement.

En revanche, un autre ordre de motivation apparaît davantage de nature sociale ou communautaire, voire politique et humanitaire. Nos deux derniers cas sont clairement de cet ordre. Dans ces deux cas, la dimension professionnalisante reste secondaire, voire marginale. On a aussi affaire moins à des entreprises culturelles qu'à des entreprises d'économie sociale, ou d'éducation populaire, voire à des entreprises humanitaires. Le cinquième cas procède manifestement de ce type d'engagement humanitaire : la création de l'entreprise, inscrite dans la poursuite d'une expérience de missionnariat laïc de la Conceptrice, est liée directement à sa volonté de se vouer aux plus démunis. Bien que la reconnaissance professionnelle des artistes déficients intellectuels soit l'objet d'un des programmes, le recours aux artistes demeure généralement motivé avant tout par l'objectif humanitaire; l'art et l'artiste sont envisagés comme moyen ou outil d'inclusion sociale, non comme une fin en soi. Pour sa part, le théâtre citoyen promu par la Coop solidaire procède explicitement du désir des fondateurs d'échapper à leur propre cynisme politique et social. Le produit se présente d'emblée comme alternative politique au cynisme généralisé. Ce programme s'inscrit en outre dans la tradition de l'éducation populaire et d'un

⁶ La présidente remarque en revanche que le recrutement d'artistes émergent talentueux peut plafonner, comme si on avait déjà repéré tout ce qu'il y avait à repérer.

projet politique de démocratisation culturelle. La dimension éducative a préséance sur la dimension strictement artistique : la nature des principaux soutiens financiers (liés au monde de l'éducation) ainsi que le modèle de la télé éducative (Télé-Québec) et de son émission phare (Passe-Partout), invoqué par les responsables, sont significatifs de ces orientations.

Entre ces deux types d'approche, professionnalisante ou socialisante, le statut du troisième cas apparaît plus ambivalent, ou moins polarisé. En effet, ce Laboratoire urbain résulte d'une part du besoin de trouver un débouché en cohérence avec la formation artistique préalable : il résulte d'un projet de maîtrise; il offre aussi des apprentissages à mi-chemin entre l'université et la société. D'autre part, il résulte d'un engagement social fort : il s'est constitué en relation à un projet de revitalisation urbaine d'un quartier en difficulté. Pourtant, associé au départ à la mouvance de l'économie sociale, l'entreprise rejette d'ailleurs maintenant cette étiquette au nom des exigences propres au domaine de la « recherche-crédation » : entre l'économie professionnelle et l'économie sociale, ce thème de la recherche-crédation représente peut-être un troisième terme.

Les deux types de motivation – professionnalisant ou socialisant – représentent sans doute deux pôles distincts. Ces motivations peuvent néanmoins coexister à divers degrés. Par exemple, à travers ses ateliers scolaires, ses animations d'événements ciblés et ses spectacles populaires grand public, la Coop solidaire mise sur des contenus artistiques et vise à stimuler la création individuelle (et collective). Comme cette Coop, l'Entreprise humanitaire fournit des emplois à plusieurs artistes, en commençant par la Conceptrice elle-même; on y élabore ou répercute aussi un discours élaboré sur la créativité. D'autre part, les responsables de la Galerie-tremplin tiennent un discours critique structuré sur le rôle social de l'art; sa Directrice peut même se revendiquer de l'économie sociale. Les partenaires de l'Agence-avatar associent quant à elles la visée de commercialisation de leur travail de création à une « socialisation » de la danse : l'espace public étant aujourd'hui d'emblée commercial, la socialisation de la danse de création passe en effet par l'investissement du champ publicitaire. Elles justifient aussi ce choix de décliner commercialement leur travail de création par des revendications de nature sociale et politique, voire syndicale, militant à la fois pour une juste rémunération et de conditions de travail décentes pour les artistes.

2.2 L'évolution de la forme juridique

Si, au fil des ans, la mission des entreprises n'a pas sensiblement bougé, leur forme juridique a en revanche pu parfois évoluer. À cet égard, il est intéressant de considérer la force d'attraction du modèle de l'organisme à but non lucratif (OBNL) qui constitue la forme juridique la plus courante adoptée dans le milieu des entreprises culturelles. Ainsi, deux des cinq entreprises (#1 et #5) passent d'un statut initialement à but lucratif à celui d'OBNL : d'abord immatriculées à titre d'entreprises individuelles (en 2008 et 2007 respectivement), elles n'acquièrent en effet ce statut que plus tardivement (en 2013 et 2008 respectivement). Quoiqu'il s'agisse d'entreprise de nature très différente tant par la mission que par la taille, les raisons du changement sont du même ordre : se qualifier en vue d'obtenir des subventions publiques. Le statut d'organisme de

bienfaisance permettra par la suite au cas #5 de solliciter des dons privés (et déductibles d'impôt).

Par ailleurs, les deux autres entreprises (#2 et #3) ayant opté d'entrée de jeu pour la formule OBNL demeurent associées, quoiqu'indirectement, avec des entreprises à but lucratif. À cet égard, le cas du Laboratoire urbain est en quelque sorte celui d'un satellite (ou « spin-off ») gravitant autour d'une entreprise d'économie sociale (à but lucratif) : créé en 1998 par un membre de longue date de cette entreprise, il ne sera immatriculé comme OBNL que plus tardivement (en 2006), en vue de la production d'un événement nécessitant l'apport de fonds publics. Bien qu'initiée par l'entreprise, celle-ci ne pouvait obtenir de subvention en son nom propre, compte tenu de son statut à but lucratif. De plus, la Fondatrice de l'organisme a en quelque sorte utilisé la force de gravité de la coop pour lancer son propre organisme : en effet, le rapport financier et l'« historique » de cette entreprise partenaire, tous deux positifs, ont grandement facilité l'octroi de subvention autrement plus difficile à obtenir. Encore aujourd'hui, le Laboratoire profite de cette force de gravité : l'entreprise-partenaire demeure le QG des activités du Laboratoire qui bénéficie de l'achalandage d'une clientèle (restauration) et d'un espace (cour arrière); les sièges sociaux des deux entités sont d'ailleurs encore logés à la même adresse. Pour sa part, le cas de la Galerie-tremplin résulte de la transformation d'une galerie privée (à but lucratif) en centre d'artiste (à but non lucratif). Elle a été créée par certaines des artistes membres de l'écurie de la propriétaire à la suite de son décès. Bien que ces dernières aient modifié substantiellement la forme juridique et le nom de la galerie, et n'en ont pas non plus racheté les droits, elles conservent néanmoins un attachement à ces locaux, où elles ont elles-mêmes débuté leur carrière, ainsi qu'à sa mission, lancer de jeunes artistes sur le marché.

Le seul de nos cas à ne pas avoir opté pour la formule de l'OBNL est celui de la Coopérative solidaire. Notons que le cadre juridique de celle-ci relève en fait d'une forme bien particulière de coopérative, la coopérative de solidarité (Loi sur les coopératives, RLRQ, C. C-67.2). Cette nouvelle forme vise prioritairement le secteur de l'économie sociale; elle se caractérise aussi par le fait de permettre le regroupement d'une diversité de catégories de membres, à la fois utilisateurs de services, travailleurs, et membres de soutien. Ce choix n'est donc pas le fruit du hasard. Il a été fait notamment en vertu d'une recherche de cohérence entre un type d'encadrement (gestion collective et participative) et une orientation des valeurs (autodétermination, démocratie, engagement, responsabilité, défi collectif). Pour ses fondateurs, le réseau coopératif apparaît en outre beaucoup plus intéressant que celui des OBNL culturels. Il leur offre non seulement des soutiens au plan de la gestion et de la formation, mais aussi un marché. En effet, sans l'avoir délibérément recherché, par affinités idéologiques ou par effet d'homologie structurale, bon nombre des commandes de la coopérative proviennent des membres de ce réseau national de coopération – « on fait appel à nous [parce qu'on est] une coop qui va venir représenter [...] les coops » (l'Artiste-pédagogue).

2.3 L'attitude face aux formes juridiques

Si la formule OBNL exerce une force d'attraction bien réelle sur ces entreprises, le choix se fait généralement par défaut, voire par dépit : il se pose en effet comme une condition sine qua non d'accès au financement public et à la reconnaissance des institutions culturelles. Certains adoptent cette formule après coup, suite à une phase initiale de démarrage à titre d'entreprise individuelle (#1, #5). D'autres n'ont au contraire jamais souhaité, ou cru, à la possibilité d'être à but lucratif (#2 et #3).

Aux yeux des responsables de la première entreprise (l'Agence-avatar), l'OBNL représente surtout une convention obligée : « ce n'est pas le modèle idéal, mais tout le monde [de la culture] est obligé de fonctionner avec » (l'Initiatrice). Le fait que la formule soit mieux connue dans le milieu de la danse justifie aussi en partie son adoption. La formule tend même à pénétrer des secteurs à but lucratif du milieu culturel, tel le milieu de la communication et du marketing, où des entreprises privées créent des OBNL pour réaliser certaines activités sociales et profiter de subventions : « tout le monde est obligé de travailler avec les deux modèles », lucratif/non lucratif, « un OBNL avec un C.A. décisions partagées, gouvernance » et un autre modèle privé avec l'innovation offrant un service payant. Le choix de l'OBNL se présente aussi comme la moins pire des solutions, parce que la plus simple à gérer : aucune autre forme juridique « ne correspondait vraiment à ce qu'on était », ni l'entreprise privée, parce qu'il y a trop de paperasse à gérer, ni la coopérative, parce qu'il y a trop de monde à gérer.

Tout comme ce premier cas, le cinquième (l'Entreprise humanitaire) a d'abord été immatriculé comme entreprise individuelle. Cette forme juridique correspondait à la vision entrepreneuriale de l'économie sociale de sa Conceptrice. La formule fut toutefois rapidement abandonnée compte tenu des objectifs sociaux à la base de l'entreprise et du contexte de l'économie sociale et des milieux de la philanthropie au sein duquel elle évolue : « en cours de route, avec tous [nos] objectifs plus sociaux, on s'est rendu compte qu'on tombait [...] entre deux chaises » suscitant autant d'incompréhension de la part des milieux de l'économie sociale – « on se faisait dire que notre structure n'était pas vraiment honnête » – que de l'entreprise privée : « Oui, mais comment ça vous voulez pas faire de profit? ». Se considérant comme une entrepreneure sociale, l'OBNL apparaît tout de même à la Conceptrice comme la forme qui porte le mieux le projet, celle qui offre le plus de possibilités à long terme, comparée aux modèles de l'entreprise privée ou de la coopérative.

Les deux cas suivants ont choisi d'emblée ce modèle de l'OBNL. En reprenant les rênes d'un espace autrefois occupé par une galerie privée, les fondatrices de la Galerie-tremplin (#2) n'ont nullement hésité à adopter cette formule. Ce choix leur était dicté par la volonté d'en faire un centre d'artiste, par-là éligible aux programmes de subventions des trois conseils des arts prévus à cette fin. Selon la Présidente, aucune d'elles n'avaient non plus l'expérience et les connaissances nécessaires à la gestion et à la bonne coordination d'une galerie privée. De plus, la possibilité d'obtenir une subvention au fonctionnement régulier à titre de centre d'artiste constitue dans ce cas un enjeu de taille. Selon sa Directrice, l'absence de cette subvention les oblige ainsi à penser et à fonctionner autrement; on cherche notamment de nouvelles méthodes

d'autofinancement auprès du secteur privé, en créant par exemple un programme d'expositions en entreprise. Fort critique face au modèle actuel de financement des centres d'artiste, faute de ce financement au fonctionnement, elles ne remettent pas pour autant en question leur statut d'OBNL. Selon la formule de sa Présidente, aucune autre forme ne semble vraiment capable de les amener plus loin. La Directrice, qui multiplie les démarches auprès du secteur privé et qui reconnaît la nécessité de soutenir le développement d'un marché, souligne à cet égard les limites de ce modèle privé : « [...] le modèle privé est difficile en culture. Je continue à penser qu'un modèle OBNL c'est un modèle intéressant, parce que si on devient [...] privé, on centre tout sur la vente. Il n'y a pas de marché à Montréal, donc on se concentre sur quelque chose qui existe peu. On passe nos énergies dans une vente immédiate, la planification à long terme est difficile et tout ce qui finit par compter c'est la vente de demain. Donc, pour développer des projets structurants en art, c'est difficile. » Reconnaisant toutefois la nécessité des deux types de structure, à but et sans but lucratif, elle s'avoue finalement perplexe quant à une solution : « Ce qu'il faut vraiment, je ne le sais pas. »

L'accès à une subvention récurrente au fonctionnement de la part du CAC ou du CALQ constitue un enjeu également central pour notre troisième cas, quoique moins pressant; et il n'y a pas, là non plus, de remise en question du statut d'OBNL. Créé à partir d'une entreprise d'économie sociale (2003) qui réalisait déjà des événements culturels, l'organisme est créé quelques années plus tard (2006) au moment où l'entreprise cherche à sortir de ses murs et veut profiter d'une subvention (Fonds régional d'investissements jeunesse). Le statut à but lucratif de l'entreprise l'empêche en effet de percevoir une telle subvention en son nom propre. Tout en conservant des liens étroits avec l'entreprise partenaire, l'OBNL s'est progressivement autonomisé par la suite. D'abord associée aux arts de la rue, la Fondatrice lui donnera notamment une vocation d'art interdisciplinaire. Axée aujourd'hui sur la recherche-crédation, on ne songe nullement à en modifier la formule. À cet égard, le mandat de création pure rend parfaitement irréaliste sa transformation en entreprise d'économie sociale : ce genre d'entreprise doit générer 70 % de ses revenus, ce qui est impossible sans trahir son mandat de création.

Enfin, il n'est pas anodin que notre seul cas de coopérative (#4) ait renoncé à faire des demandes auprès des conseils des arts. Pourtant à but non lucratif, elle pourrait en effet se qualifier. À cet égard, la coopérative paraît évoluer dans un tout autre réseau que celui des organismes culturels traditionnels, celui des milieux sociocommunautaires et de la coopération. Aux yeux des responsables, ce réseau coopératif national est d'ailleurs plus intéressant que celui des OBNL culturels; à leurs yeux, c'est de plus « un leurre [de penser] que c'est plus compliqué [que l'OBNL] » (le Gestionnaire-crédateur). Pour eux, c'est plutôt le contraire en fait. Cela « donne la possibilité d'occuper collectivement notre structure administrative », un encadrement de cet engagement, et un réseau de soutien. En même temps, le choix de la forme juridique leur apparaît secondaire; c'est la nature de l'engagement démocratique qui prime : « Quelqu'un qui veut s'engager peut faire un OBNL aussi démocratique qu'une coop; et [...] une coop peut faire une organisation aussi peu démocratique qu'un OBNL qui ne l'est pas. [...] Tu en fais ce que tu veux après. C'est comme décider de cuisiner avec un wok ou une poêle » (le Gestionnaire-crédateur).

Ils se perçoivent ainsi comme des « bibittes » difficiles à classer, ni artistes purs, ni intervenants sociaux au sens strict, ni entrepreneurs culturels au sens des industries culturelles. Au sein de ce milieu culturel, ils se perçoivent comme des artistes novateurs incompris par un système désuet. L'un des enjeux majeurs est d'obtenir la reconnaissance des formes artistiques atypiques et des « pas de case », deux conditions qui leur permettraient d'exister.

2.4 La représentation de l'entrepreneuriat

L'attitude des artistes face au statut d'entrepreneur et au rôle de l'entreprise varie selon les responsables interrogés, parfois au sein du même organisme, notamment dans le cas de directions bicéphales. Si certains artistes se considèrent d'emblée comme entrepreneurs et en ont une perception fort positive, d'autres en refusent plus ou moins catégoriquement l'étiquette. Les notions d'« entrepreneur social » et d'« entreprises d'économie sociale » viennent également nuancer ou complexifier ces propos : certains s'en revendiquent au nom de leur engagement social ou humanitaire, d'autres les rejettent au nom de leur mission artistique ou culturelle. L'attitude professionnalisante des uns se démarque aussi des approches « socialisantes ». Entre la représentation de l'artiste en tant que professionnel (#1, #2) et celle de l'artiste en tant qu'activiste socialement engagé (#4, #5) émerge également la posture plus excentrique de l'artiste-chercheur (#3) et une conception de l'art comme forme de savoir ou de connaissance. La tension entre la recherche de diversité ou de renouvellement (au plan de l'offre et des façons de faire) et la quête de qualité artistique peut également parfois se révéler assez vive au sein d'une même entreprise (#2).

#1 : L'Agence-avatar

Les deux partenaires de cette entreprise ont une perception très positive du statut d'entrepreneur, mais selon deux variantes. Pour l'Initiatrice, il ne fait aucun doute que « les entrepreneurs sont des créateurs ». De plus, en choisissant le métier de chorégraphe, on choisit d'être entrepreneure : être chorégraphe c'est gérer une microentreprise. Après deux baccalauréats (danse et communication), elle obtient en outre un stage d'accompagnement pour jeune entrepreneur (SAJE). Plus récemment impliquée, la Partenaire croît pour sa part que les artistes gagnent à développer cette fibre entrepreneuriale, pour « ajouter cette corde à son arc ». Le milieu proche est sans doute porteur d'une telle représentation positive de l'entrepreneur : conjoints et parents sont associés au milieu des affaires et de l'entreprise. Toutes deux se représentent par ailleurs l'art comme une carrière, une profession et une expertise à rémunérer et à sécuriser. La revendication d'une juste rémunération et des conditions de travail décentes explique leur décision de rentabiliser leur travail de création pure, en les déclinant commercialement.

2 : La Galerie-tremplin.

La position des responsables de cette galerie est plus mitigée. On ne décèle aucune allergie au concept d'entrepreneuriat et la dimension économique est en outre très présente dans la mission (lancer des artistes sur le marché) et les activités (programme de commissariat en entreprise). Mais le lien avec les milieux d'affaires demeure difficile et frustrant. D'un côté, le sens des affaires et de la gestion sont nécessaires pour survivre dans le système de l'art québécois :

« je me considère moi-même la secrétaire de moi-même », nous dit la Présidente. La Directrice prend toutefois ses distances avec le marché et les objectifs de rentabilité au nom de valeurs sociales : « Une mission culturelle c'est une mission sociale. L'art a un rôle social ». Sous cet angle, elle considèrera d'ailleurs la Galerie comme une entreprise d'économie sociale. En revanche, la tentative d'avoir des gens d'affaires sur le conseil d'administration a provoqué un « clash » avec les artistes. « J'aimerais que ça marche, mais faudrait que les gens d'affaires aient cette idée qu'ils ont énormément à apprendre ». Elle insiste aussi sur les particularités du produit à vendre : « on gère un produit qui est vraiment particulier. C'est un produit intellectuel, c'est un produit qui a une commercialisation complètement différente des autres produits... c'est un produit culturel, ça ne peut pas se gérer comme une entreprise classique ».

3 : Le Laboratoire urbain.

La Fondatrice de cet organisme est la plus critique face à ces notions d'entrepreneurs, d'entreprises et d'entreprises d'économie sociale. Si elle se considère gestionnaire culturelle et directrice artistique, elle a du mal à se voir comme « entrepreneur », y compris comme « entrepreneur social », des notions peu en vogue dans son milieu (« le milieu culturel » ou sa fraction la plus intellectuelle). Elle définit avant tout son action au regard de visées de recherche-crédation, en lien direct avec le monde universitaire (et la théorie esthétique). Cet engagement en faveur de la recherche-crédation place son organisme en contradiction avec l'univers de l'économie sociale auquel elle refuse d'être associée. Aucune visée de vente de produits ou services ne doit en effet entacher le mandat de création. Celle-ci n'en a pas moins une formation et de nombreuses expériences de travail en gestion culturelle; elle contribue aussi activement à l'entreprise d'économie sociale d'où est issu son Laboratoire urbain; elle donne même à l'occasion des conférences sur ce modèle « entrepreneuriale ». La mission de recherche-crédation, et la formule juridique de l'OBNL, lui interdisent toutefois d'associer son organisme à l'entrepreneuriat. Elle insiste pour maintenir la séparation.

4 : La Coop solidaire.

La perspective des responsables est relativement positive, mais partagée. L'un des responsables, le Gestionnaire-crédateur, revendique ainsi une « fibre entrepreneuriale »; contrairement au cas précédent, il se considère volontiers comme un « entrepreneur social et culturel ». Il souligne néanmoins qu'il s'agit d'un « entrepreneuriat non traditionnel », car « l'art ne doit pas seulement être 'rentable' », c'est un produit à risque, une forme de R&D. Sa codirectrice, l'Artiste-pédagogue est plus réservée : insistant surtout sur son rôle de créatrice, elle se dit « entrepreneur par défaut » ou « par accident ». Le projet créateur la motive davantage que le projet créatif. L'art n'est toutefois pas une fin en soi, mais se présente plutôt comme une pédagogie, comme « un processus permettant aux gens d'avoir accès à une autre façon [...] d'aborder un problème ». Ce projet pédagogique n'est pas non plus un service ou un produit, mais « un rôle collectif de questionnement, de positionnement », une entreprise à risque difficilement conciliable avec la rentabilité : « J'assume le fait que je ferais faillite un jour, parce que je choisis... et je fais c'que j'fais pi c'pas grave si c'est la Visa qui paye, pas d'problème, moi c'est ça », nous dit le Gestionnaire-crédateur.

5 : L'Entreprise humanitaire.

L'entrepreneuriat social sous-tend et rallie la perspective de cet organisme de bienfaisance. Ce modèle (d'affaire, d'action, d'organisation) permet à ses yeux une réflexion sur les enjeux sociaux tout en favorisant une plus grande efficacité décisionnelle, à l'encontre d'organismes de type plus collectif⁷. Le modèle organisationnel adopté combine une « structure d'entrepreneurs sociaux » et de « personnes créatives ». La Conceptrice se considère elle-même comme une entrepreneure sociale. Elle a d'ailleurs reçu un prix « d'entrepreneuriat féminin » et elle est actuellement personnellement parrainée (et financée) par un réseau international d'entrepreneurs sociaux. Ce rôle d'entrepreneur social lui permet « d'avoir plusieurs identités » et de conjuguer l'action et la réflexion : un entrepreneur social n'a pas le choix et doit réfléchir aux enjeux sociaux, à l'impact social de ses actions, à ses méthodes d'action. Tout en accordant à l'art une très haute valeur – les arts et les livres ont été une façon pour la Conceptrice d'échapper à une perte personnelle; elle a un *background* de « performeuse conceptuelle » et d'agent d'artiste – les artistes n'occupent pas nécessairement une place centrale au sein de l'entreprise : des animateurs, des médiateurs, des philosophes, des anthropologues, jouent un rôle au moins aussi important. L'art lui-même est d'abord utilisé comme moyen de travailler sur des problématiques sociales (principalement l'exclusion), ou comme un instrument de médiation simultanément culturelle et intellectuelle. L'art est ici un instrument d'inclusion social.

⁷ À cet égard, l'expérience de la Conceptrice l'a amenée à rejeter un modèle de gestion plus collectif : « ayant cofondé d'autres organisations avant, qui étaient de type plus collectif, 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 [...] cette question-là d'assumer une urgence sociale était importante et donc, proactivité au niveau...et c'est dans cette signature qu'on veut donner cette proactivité-là ».

CHAPITRE 3 : POSITIONNEMENT ET RAYONNEMENT DES ENTREPRISES

Les cinq entreprises misent sur la création et la créativité. Elles revendiquent à ce titre une originalité forte en regard des pratiques artistiques traditionnelles et du *Mainstream* culturel. Elles se positionnent toutefois différemment les unes par rapport aux autres dans le champ des pratiques émergentes actuelles et de la production culturelle. Ce chapitre propose une analyse des relations que nouent les cinq entreprises avec les différents types d'acteurs ou partenaires présents au sein de ce champ de pratiques artistiques, culturelles et créatives. Nous proposons ensuite d'étudier leur rayonnement à diverses échelles (locale, nationale, internationale).

TABLEAU 3 : RELATIONS ET POSITIONNEMENT DANS LE CHAMP CULTUREL

# cas	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5
Pseudonyme	L'Agence- avatar	La Galerie- tremplin	Le Laboratoire urbain	La Coop solidaire	L'Entreprise huma- nitaire
Principaux partenaires financiers	Boîtes de com- munication	CAC, CALQ, CAM	Ville de Montréal	Réseau scolaire	Fondations philan- thropiques
Autres parte- naires finan- ciers impor- tants (actuels ou potentiels)	Société de développement Ville-Marie (SDVM) – po- tentiellement	<ul style="list-style-type: none"> • SDVM • Forum jeunesse de l'île de Mon- tréal 	CAC, CALQ	<ul style="list-style-type: none"> • Festivals • Autres entre- prises cultu- relles • ONG • Établissements scientifiques municipaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimoine cana- dien • Centre transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) • Entente MCCQ / Ville de Montréal
Autres parte- naires - Res- sources maté- rielles et/ou services	Carrefour Jeu- nesse-Emploi	s.o.	Coop de travail & organismes com- munautaires locaux	Réseau des coopératives	s.o.
Réseau artis- tique / culturel associé	Nouvelle danse	Milieu des arts visuels et départe- ments /école en milieu universi- taire	Réseau des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ)	Théâtre de rue	Médiation cultu- relle (Groupe de recherche)
Autres relations significatives	Famille (support au niveau de la gestion de l'entreprise)	Famille des membres du C.A. + Table de con- certation sur l'écosystème culturel montréal- lais	Milieu universi- taire (fortes im- plications en recherche)	Table de concer- tation sur l'écosystème culturel montréal- lais	Médias (journaux, télévision et radio)

3.1 Relations et positions dans le champ culturel

On peut caractériser les entreprises en fonction de la quantité et de la qualité de leurs interactions avec diverses catégories de partenaires socioéconomiques : les institutions culturelles publiques, les organismes gouvernementaux, les entreprises privées, les milieux syndical, communautaire ou universitaire, et les médias (voir tableau 3).

L'Agence-avatar n'a acquis que récemment le statut d'OBNL. L'organisme ne peut donc se qualifier que difficilement aux subventions des grandes institutions culturelles que sont les conseils des arts. Néanmoins, les deux partenaires obtiennent, à titre individuel, des bourses d'aide à la création auprès du CALQ; malgré leurs visées commerciales « hors les murs », elles poursuivent donc en ce sens une carrière plus traditionnelle. Bien intégrées au milieu de la nouvelle danse montréalaise, et sensibles à sa précarité, elles tendent pourtant à prendre leur distance avec un système qu'elles comparent à une loterie. Tel que nous le verrons plus loin, elles comptent des appuis dans différents milieux de la communication et du marketing, quoique leur place sur ces marchés reste encore à prendre. L'entreprise n'a pas de contacts significatifs avec les milieux universitaires.

La Galerie-tremplin est étroitement reliée au milieu universitaire. Comme on l'a dit, sa mission est en effet de favoriser le passage de l'université au marché. De plus, compte tenu de la composition de son conseil d'administration et de la provenance de ses exposants, elle reste fortement quoiqu'informellement associée aux écoles d'arts visuels du milieu universitaire montréalais. Elle apparaît aussi particulièrement dépendante de l'appui des trois conseils des arts (CAC, CALQ et CAM). Bien que membre du RCAAQ, qui fédère ces centres d'artiste, on les regarderait un peu de travers ou de haut dans ce milieu. En tant que centre d'artiste qui n'en est pas un, la Galerie serait souvent perçue comme une « galerie privée ». La Galerie-tremplin tente malgré tout de développer plusieurs avenues pour poursuivre sa mission et sa croissance.

Le Laboratoire urbain recherche lui aussi l'appui des institutions culturelles officielles. Tout en évoluant sur des terrains différents du cas précédent, celui de l'interdisciplinarité, il se bute également à une semblable difficulté. Malgré des contributions (épisodiques) du CALQ et du CAC, leurs soutiens financiers les plus réguliers leur viennent en réalité de la Ville, via un programme d'Arrondissement et un Programme d'action culturelle géré par un service central (Culture). Cet appui municipal procède non pas d'une perspective d'aide à la création ou la production artistique au sens habituel, mais des nouvelles approches de médiation culturelle (auxquelles l'organisme ne s'identifie qu'à moitié) en relation à des objectifs de revitalisation urbaine (auxquels il adhère davantage). L'ancrage local importe à cet organisme. Comme pour le précédent, le Laboratoire bénéficie de liens privilégiés avec le milieu universitaire, sur le plan de la recherche cependant plutôt que de la formation. La reconnaissance du monde universitaire peut même apparaître ici plus structurante que celle des institutions culturelles officielles.

La Coop solidaire a diminué ses demandes d'appuis financiers auprès des grandes institutions culturelles. À cet égard, elle a plutôt choisi de principalement « s'autofinancer » par des contrats au sein des réseaux scolaire (écoles, commissions scolaires, programme L'école montréalaise

pour tous du ministère de l'Éducation) ou communautaire. Sur ce dernier point, l'entreprise se démarque par la grande diversité de ses partenaires : festivals, ONG, fondation privée, institutions financières, établissements scientifiques municipaux et entreprises culturelles. De plus, comme on l'a vu, le réseau coopératif québécois agit comme un réseau d'affaires et fournit une clientèle non négligeable. Leurs liens avec les secteurs privés restent en revanche plus timides : un ami-mécène, propriétaire d'une entreprise privée, supporte leur cause depuis le début; ils développent également des plans pour aller chercher du financement privé; ils ont fait des demandes à des fondations et sont actuellement en attente d'une réponse; ils regardent également du côté du monde des affaires et ont identifié certaines entreprises qui pourraient potentiellement les supporter. Leurs relations aux médias traditionnels sont par ailleurs empreintes de méfiance, surtout depuis qu'un projet télévisuel faute de pouvoir conserver un plein contrôle sur le produit dû être abandonné. Comme la plupart des entreprises à l'étude, la Coop mise en fait substantiellement sur le réseautage, profitant par exemple pour se faire connaître et se mettre en valeur des nombreux événements où ils sont invités à titre de conférenciers⁸ à présenter les structures (coopératives) de leur entreprise, notamment par ces organismes qui ne les subventionnent pas. Ayant fait leurs marques dans le monde du théâtre de rue, ils estiment y jouir d'une importante reconnaissance. Par contre, le milieu du théâtre traditionnel les connaît peu, ou les ignore, chacun vivant dans sa bulle. Certains leur reprochent d'être trop axés sur l'environnement ; et ils sont souvent associés malgré eux à la médiation culturelle, domaine auquel ils ne s'identifient guère⁹.

L'Entreprise humanitaire se démarque des autres par l'importance des soutiens apportés par de grandes fondations philanthropiques privées ou religieuses, nationales et internationales. Les deux tiers du financement proviennent en effet de ces fondations. Par comparaison, les soutiens publics traditionnels y tiennent un rôle plus négligeable. Ainsi, aucun des trois conseils des arts n'a contribué jusqu'ici à l'entreprise. Les principaux réseaux d'appui de l'entreprise se situent toutefois au croisement de la philanthropie privée et de l'économie sociale. Le partenariat le plus significatif à cet égard est lié à la nomination de la Conceptrice comme membre d'un important réseau international d'entrepreneurs sociaux. Cela leur « octroie un réseau impressionnant de partenaires », dont plusieurs grandes fondations philanthropiques canadiennes et québécoises. Ces partenariats leur ont non seulement permis d'avoir un support financier, mais également un accès à divers services (ex. marketing) et à une certaine expertise¹⁰. Quelques-unes de ces fondations sont associées à des œuvres religieuses. L'entreprise a également un lien si-

⁸ « Ben trouver les bonnes personnes pi après-ça être capable de capitaliser sur toutes les fois qu'on nous invite dans des espèces de patentes pas d'allure ou on va parce- qu'à chaque fois on s'dit que ça va être pour nous autres... »

⁹ « On fait un type d'art aussi qui n'est pas institutionnalisé, qui se veut dans la rue, qui se veut dans le monde, qui se veut dans les institutions, qui inclus les gens. Souvent médiation culturelle, ça va être la case que l'on va nous donner, mais médiation culturelle en général, on s'entend même pas sur c'est quoi, pi en général c'est juste l'accès à l'art. »

¹⁰ « ...loin d'être uniquement un bailleur de fonds, c'est vraiment un partenaire de collaboration, et on travaille main dans la main ...c'est une fondation amie maintenant. (...). Dans leur cas bien particulier, sur la méthode de travail, honnêtement, je n'ai jamais vu ça! »

gnificatif avec le monde des médias. En 2012, ils ont notamment reçu une visibilité incontournable et non planifiée en faisant la couverture d'un quotidien pour le lancement d'un de leur projet. Selon la Conceptrice de l'entreprise, l'impact aurait été majeur¹¹. À la suite de cette publication, ils ont reçu des dons importants (argent, livres, etc.), leur liste de bénévoles s'est allongée, d'autres journaux ont commenté l'article et le quotidien en question a publié d'autres articles à leur sujet les mois suivants. L'entreprise utilise également les médias de manière stratégique. L'an dernier, par exemple, Radio-Canada a diffusé un reportage au sujet de l'un de leurs projets dans le cadre de l'une de ses émissions. L'objectif était de faire une « contre-attaque médiatique » dans le but de tenter d'assurer le renouvellement des subventions publiques pour leur projet en itinérance. L'entreprise, qui a également développé des liens avec les organismes de médiation culturelle, participe à deux groupes de recherche en milieu universitaire, l'un sur la médiation culturelle, un autre sur l'analyse cognitive de l'information (dans un département de philosophie). De plus, sur leur conseil d'administration siègent deux représentants affiliés au milieu des syndicats d'enseignant.

3.2 Rayonnement réel, rayonnement virtuel

Cette dimension de rayonnement des entreprises concerne à la fois l'étendue géographique ou spatiale des activités, et leurs modalités de diffusion virtuelle ou en ligne. Dans le premier cas, les discussions concernent l'échelle de leur rayonnement réel, actuel et futur. Au temps présent, tant l'Agence-avatar que la Galerie-tremplin se considèrent avant tout Montréalais, avec quelques liens aux niveaux national et international. Les deux ont notamment New York dans la mire. Pour le Laboratoire urbain et la Coop solidaire, l'échelle est plutôt celle du Québec avec quelques liens ponctuels vers l'étranger, surtout en pays francophones. De nouveaux projets ont permis par ailleurs d'étendre l'action jusque-là principalement québécoise de l'Entreprise humanitaire au reste du Canada anglais. La crédibilité du parrainage d'une fondation de réputation internationale lui permet d'anticiper un rayonnement plus large à l'étranger. L'élargissement anticipé du territoire d'action et du rayonnement de sa notoriété est un aspect qui revient chez presque tous les participants; seule la Coop n'a pas l'ambition affirmée de sortir du Québec. Dans le cas de l'Entreprise humanitaire, la Conceptrice mentionne que le rayonnement s'avère un enjeu récurrent, mais que l'entreprise préfère concentrer actuellement ses efforts sur « les vrais enjeux », notamment le raffinement de la méthode de l'entreprise.

Les moindres ambitions de rayonnement du Laboratoire et de la Coop se traduisent de manière cohérente dans le monde virtuel de la diffusion en ligne. En effet, ce sont les deux seules entre-

¹¹ « On a tous eu la surprise et euh...à partir de 9h00 le matin, mais pendant une semaine, ça sonnait, ça cognait à notre porte, on a reçu des dons, non demandés, des dons d'importance, des gens qui viennent nous porter de sous, des caisses de livres....la liste des bénévoles a...[explosé]. Y'a vraiment eu un vent de sympathie assez énorme. Du coup, ça été [relayé] dans d'autres journaux [...]. Y sont revenus à bord avec [un journaliste]...et là...il y a eu de la prise de photos et la semaine dernière y parlaient d'itinérance en première page, la photo d'une personne itinérante en train de lire a été pris dans la soirée que [le journaliste] a été là...Nous on le sait, là on est en impact social. Au lieu de le représenter couché sur un....on le représente en être pensant. C'est comme, c'est ça qu'on veut faire. C'est notre objectif principal » (la Conceptrice).

prises interrogées dont le site internet n'est disponible qu'en français. À ce titre, toutes les entreprises ont souligné, à un moment ou un autre, l'importance jouée par les réseaux sociaux : seule exception à la règle, l'Agence-avatar, qui accorde pourtant une grande importance à sa présence en ligne. D'ailleurs, tous les autres ont une présence sur Facebook et deux d'entre eux sont également sur Twitter (la Galerie-tremplin et l'Entreprise humanitaire). Le Laboratoire urbain aimerait bien rejoindre Twitter aussi, mais se concentre pour l'instant faute d'argent sur son microblogue Facebook. À cet égard, les responsables de la Coop solidaire donnent une description détaillée des avantages de Facebook qui rejoint plusieurs éléments entendus quant aux avantages des réseaux sociaux en général :

- 1) Facebook est plus facile à utiliser et à mettre à jour qu'un site web (dans le cas de Facebook et des blogs – notamment utilisés par #3, #4 et #5);
- 2) il peut servir de source d'inspiration et de recherche (#2 et #4);
- 3) visibilité : il attire une certaine clientèle et sert de portfolio en ligne (#2, #3, #4);
- 4) il permet une association virtuelle avec des réseaux partageant leur type d'art (#2, #4);
- 5) il permet l'archivage, et est un outil de gestion (#2, #4);
- 6) il permet un ancrage dans une philosophie, un mouvement pour changer les choses.

Ajoutons que l'Entreprise humanitaire s'en sert également pour souligner publiquement les bénévoles qui travaillent sur ses projets.

La réflexion par rapport au site Web de l'entreprise varie chez les intervenants. Pour l'Entreprise humanitaire, tout y est. C'est une réelle fenêtre vers l'entreprise. Les programmes sont détaillés, la facture visuelle est attrayante. On sent un réel investissement graphique et budgétaire derrière la démarche. Pour la Galerie et la Coop, la page Facebook est plus importante que le site Web : « [La Galerie] existe sur Facebook. La page, le site internet, c'est plus une espèce de portrait » (la directrice); « C'est difficile de garder la pertinence du site avec un outil aussi familier que Facebook... » (la Présidente). Sans que cela ait été mentionné de manière aussi affirmée par le Laboratoire, une simple visite de leur page Facebook et de leur site Web peut convaincre au premier coup d'œil que l'utilisation de ces deux canaux de communication est tout à fait similaire à celle de la Galerie et de la Coop. D'ailleurs, le Laboratoire a deux « vies » sur Facebook : une page d'entreprise et une page « personne ». Par contre, cela n'empêche pas le réel investissement communicationnel que l'entreprise priorise lorsque les budgets des projets le permettent. Pour leurs communications, l'entreprise a eu d'excellentes personnes en relations de presse, notamment d'une entreprise spécialisée dans le milieu culturel. La Fondatrice du Laboratoire précise que, dans ses bons coups, il y a les choix de visuels communicationnels pour la promotion des événements. Encore une fois, l'Agence-avatar paraît en zone grise. Au moment de la rédaction de ce rapport, la page Facebook n'avait pas eu de nouveau « statut » depuis août 2012, mais le site internet avait été retouché depuis le début de l'année 2014. L'affichage sur des babillards numériques et la recherche sur le Web pour trouver des occasions de visibilité sont abordés par deux de nos participants (la Galerie et le Laboratoire) qui, selon leurs dires, semblent assez actifs dans ce créneau. Ce sont aussi de toutes nos entreprises celles qui répondent le mieux au modèle de l'organisation au projet. Faut-il y voir un lien?

CHAPITRE 4 : ENJEUX ET OPPORTUNITÉS

Ce chapitre présente dans une première section les principaux enjeux organisationnels qui confrontent les cas à l'étude. À cet égard, les entretiens ont non seulement permis de mettre en relief des enjeux très individualisés, spécifiques aux entreprises rencontrées, mais aussi de cerner des enjeux plus généraux partagés à divers degrés par plusieurs des intervenants. À ce titre, la critique des institutions traditionnelles, incluant les différents conseils des arts, est omniprésente¹². Si la structure de financement public actuelle est généralement perçue négativement, il n'en demeure pas moins qu'elle demeure intrinsèquement liée aux choix de structures et de stratégies des entreprises interrogées ; enjeux et contraintes vécus aux quotidiens leurs sont souvent rattachés. C'est pourquoi, avant de présenter les contraintes spécifiques vécus individuellement par les différentes entreprises, il nous semble incontournable de présenter en bonne et due forme les arguments de cette remise en question du système de financement public des arts et de la culture tels qu'ils ressortent des entretiens. Même s'il ne s'agit pas du cœur de l'analyse, cette dimension permet de se faire une idée de l'attitude générale qui règne au sein du milieu culturel actuel face aux grandes institutions culturelles traditionnelles. Par la suite, nous analysons les enjeux individuels et plus généraux auxquels sont confrontés les cas à l'étude.

La seconde section se penche sur les facteurs favorables et les opportunités qui permettent d'envisager le développement de ces entreprises malgré les difficultés rencontrées. Suite à l'étude fine de chacun des cas, nous proposons un certain nombre d'observations de portée plus générale. En conclusion de ce chapitre, nous cherchons par ailleurs à dégager les représentations de l'avenir organisationnel de l'entreprise à la lumière des projets futurs et de la structure idéale recherchée énoncés par nos répondants.

¹² Cette critique rejoint par plus d'un côté la position de *Culture Montréal* adressée au gouvernement du Québec au vu des élections du 7 avril dernier. Cette plateforme de recommandations invite le gouvernement et la société civile à réfléchir à « de nouveaux modèles de gouvernance et de financement » du secteur des arts et de la culture. L'argument général soutenant cette idée est que les modèles et programmes des instances publiques créés il y a un demi-siècle, ne sont plus adaptés à la réalité et aux enjeux actuels: « Aujourd'hui, (le gouvernement du Québec) doit (...) explorer et investir de nouveaux modèles de gouvernance et de financement afin de répondre aux enjeux de résilience, d'adaptation et de développement durable qui préoccupent les milieux culturels confrontés à des changements démographiques, économiques, comportementaux et technologiques constants ». (Culture Montréal, 2014 : 9).

TABLEAU 4 : PRINCIPAUX ENJEUX ET OPPORTUNITÉS

# cas	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5
Pseudonyme	L'Agence avatar	La Galerie-tremplin	Le Laboratoire urbain	La Coop solidaire	L'Entreprise humaine
Critiques des institutions culturelles	Peu de flexibilité. Modèle organisationnel trop hiérarchique. Redistribution inéquitable de l'argent Favorisent les organismes établis.	Peu de flexibilité. Ne favorisent pas la diversification des sources de revenus. Ne répondent plus aux besoins des artistes et de la relève actuelle. Conflit idéologique sur l'émergence. Frein à l'innovation.	Processus longs et ardu. Peu de chances d'obtention. Redistribution inéquitable de l'argent. Favorisent les organismes établis.	Catégories artistiques trop segmentées. Pas d'enveloppe pour les artistes entre la relève et les établis. Critères d'évaluation révolus. Peu de flexibilité.	Aucune critique des institutions culturelles.
Enjeux et contraintes	Des finances précaires et instables. Milieu de la danse saturé (manque de financement public). Innover sur le plan de l'offre.	Des finances précaires et instables. Survie menacée. Être reconnue par les grandes institutions culturelles. Absence de financement au fonctionnement.	Des finances précaires et instables. Crainte d'essoufflement. Embaucher une tierce personne. Un taux d'échec élevé en demande de subvention. Absence de financement au fonctionnement.	Améliorer les salaires. Embaucher une tierce personne. Être reconnue par les grandes institutions culturelles. Protéger leur signature.	Quête de légitimité au croisement de la culture et l'éducation. Duplication et évaluation de leurs programmes. Transfert des connaissances vers d'autres domaines. Raffinement de sa méthode et ses outils.
Opportunités	Recyclage des œuvres à des fins commerciales. Se situe au croisement de divers secteurs (public, privé et social). Réseau informel et formel : soutien familial, mentor en communication et conseiller en entrepreneuriat, réseau d'artistes Formations diversifiées des gestionnaires.	Projets internationaux. Grande implication des membres du CA et des proches. Implications des gestionnaires dans divers milieux. Bon réseau artistique. Liens avec l'université. Bon lien avec les médias de masse. Maîtrise des réseaux sociaux. Diversification des sources de soutien financier. Localisation opportune.	Reconnaissance du milieu culturel. Structure flexible. Formation et expérience de travail en gestion d'organismes culturels. Diversification du financement public. Relations informelles dans le milieu médiatique. Support de la famille.	Bonne réputation. Participation à des conférences. Recyclage des œuvres pour différents contrats. Marchés alternatifs. Expérience en gestion d'organisme culturel. Expertise artistiques multiple au plan disciplinaire Financement au démarrage. Partage de ressources. Dons d'un mécène. Réseau des coopératives. Complémentarité des dirigeants.	Statut d'organisme de bienfaisance. Complémentarité des dirigeants. Obtention de plusieurs prix et nominations. Réseaux et partenaires diversifiés.
Prochains projets et structure idéale	Développement de cellules chorégraphiques événementielles.	Miser sur les projets internationaux. Développer des « masterclass ». Développer la collaboration avec le privé.	Améliorer les stratégies de rédaction de demande de subventions. Axer davantage sur la recherche-création.	Achat d'un édifice à des fins résidentielles et de tournage. Créer une série Web pour enfants. Développer leur créneau événementiel.	Consolider ses acquis et développer son créneau. Mieux positionner l'innovation sociale. Mieux assumer la part de risque.

4.1 La critique des institutions culturelles

Nous présenterons dans un premier temps les critiques soulevées par chacun des cas à l'étude. Nous résumerons par la suite les principaux points qui en ressortent.

1 L'Agence-avatar

Les responsables de l'entreprise comparent le système de financement des grandes institutions culturelles à une loterie. Il s'agit d'ailleurs de l'une des raisons pour lesquelles elles ont choisi de s'en distancier (sans pour autant renoncer à en être individuellement bénéficiaires à titre de boursière). À leurs yeux, le système de financement offre davantage une « reconnaissance qu'un loyer » ou qu'un « développement financier ». Selon elles, le modèle des conseils convient aux formes d'expression individuelle, mais doit être repensé en profondeur pour tenir compte de l'évolution du milieu à une époque en réseau. Ce modèle en réseau, qui est celui des émergents ou des précaires, s'oppose directement au modèle hiérarchique des compagnies de danse, celui des professionnels établis, un bon modèle réservé à quelques-uns et qui maintient une division avec « ceux qui doivent être ponctuels (i.e à temps partiel ou intermittents) ». Ils y voient deux modèles intéressants, mais imperméables, dont l'hybridation serait nécessaire et qui doivent être repensés de façon à permettre un (plus juste) partage des ressources. Comme dans la plupart des cas à l'étude, l'Agence-avatar dénonce la distribution inégale de l'argent par les conseils. Ce qu'elles en comprennent, c'est que de plus en plus de professionnels des arts concourent pour les mêmes subventions. Le problème est que ces dernières sont presque systématiquement attribuées aux quelques quatre ou cinq mêmes organismes/entreprises. Alors que la demande a augmenté, l'offre de subventions est restée stagnante autant au niveau de l'enveloppe budgétaire que de sa répartition.

2 La Galerie-tremplin

Leur opinion sur les institutions culturelles traditionnelles est plus critique encore. Elle est aussi marquée par un fort sentiment de dépendance compte tenu du modèle des Centres d'artiste autogérés que privilégient ces institutions et imposé à tous sans nuances. Bien que subventionnés par les trois conseils des arts (CAC, CALQ et CAM), et des subventions en hausse chaque année, les responsables demeurent en effet des critiques féroces de ce système ou de ce modèle. Frustrée de la subvention au fonctionnement qui aurait permis de sortir de la précarité, la galerie a envisagé récemment la fermeture¹³. La directrice se dit en outre contrainte par les conseils d'adopter le modèle standardisé et daté des Centres d'artiste, qui ne répond plus « aux besoins des artistes de la relève d'aujourd'hui » et qui convient mal aux activités et enjeux de la galerie. La principale difficulté tient à cet égard à l'impossibilité de faire financer le programme

¹³ « le plus difficile en fait, c'est d'avoir accès au fonctionnement. Premièrement, ça prend trois ans [...] d'activités pour [...] pouvoir faire la première demande. [...] Donc, déjà faut que tu survives trois ans sans avoir d'argent pour payer, sans pouvoir payer ton personnel [...]. Deuxième problématique c'est que les concours (ne) sont pas ouverts toutes les années. [...] Puis la troisième problématique c'est que tout l'argent est déjà distribué. [...] C'est comme s'ils ne réévaluent pas est-ce que ces centres-là ont toujours besoin... En tout cas du moins pas en profondeur... » (la Présidente).

phare de la galerie, qui en constitue pourtant la raison d'être, en raison de l'investissement financier exigé des artistes (l'artiste retenu doit couvrir 30 % des frais de l'exposition et il ne reçoit pas le cachet déterminé par CARFAC). À cause de cela, on les regarde un peu de travers ou de haut dans le milieu; bien que membre du RCAAQ, on les voit comme une « galerie privée » et non comme un centre d'artiste. Les responsables sont aussi divisés sur l'attitude à prendre face aux institutions : se conformer ou se rebeller? La frustration à l'égard des centres d'artistes plus anciens, moins dynamiques et moins bien gérés, est particulièrement élevée. Il faut revoir tout le système, refaire la planification stratégique, analyser l'écologie du milieu (en formant une Table de concertation sur l'écosystème artistique); ou prendre son mal en patience en attente de la fameuse subvention? La critique tend en fait à s'étendre à l'ensemble du système actuel. Comme le gouvernement est le seul « client » des centres d'artistes, ces centres sont « complètement calqués » sur ses besoins et, « du coup, on est extrêmement loin de la communauté, parce qu'on ne parle pas directement aux acteurs, mais à une structure administrative ». Malgré différentes formes de centres d'artistes, ils sont un peu tous pris à fonctionner de la même façon : « c'est hyper réactionnaire » et « conservateur », cela date d'une « époque moderne » alors que nous sommes maintenant dans une époque « beaucoup plus éclatée ». Un seul modèle est imposé à tous sans tenir compte des âges des personnes impliquées, de leurs communautés d'attache, de leur budget... bref, de leurs différences, ce qui freine d'autant la nouveauté, l'innovation : « Les maudits Conseils des arts vont nous imposer un mode de fonctionnement qui va faire en sorte qu'on va se standardiser au modèle centre d'artistes qui existe depuis les années 80', qui clairement ne répondent plus aux besoins des artistes de la relève d'aujourd'hui » (la Directrice).

3 Le Laboratoire urbain

Tout en évoluant sur des terrains différents, ceux de l'intervention hors les murs et de l'interdisciplinarité, le Laboratoire urbain partage une semblable frustration. Malgré des contributions (épisodiques) du CALQ et du CAC, l'obtention de la subvention au fonctionnement constitue là aussi l'enjeu principal. Dans le secteur de l'interdisciplinarité, c'est toujours à peu près les quatre mêmes compagnies qui sont financées, des entreprises plus vieilles, avec une vingtaine d'années d'ancienneté. Le Laboratoire urbain ne se classe toujours que bon cinquième. Souvent approchés par les conseils des arts pour des panels ou des conférences, l'organisme n'y a pas droit : « Plus on parle de toi, pire c'est à ce qu'il paraît ».

4 La Coop solidaire

Ses deux dirigeants sont également très critiques des institutions culturelles. L'entreprise est d'ailleurs impliquée dans plusieurs groupes de réflexion pour redéfinir l'écologie du milieu artistique montréalais et québécois. L'objectif de l'une des tables de concertation à laquelle ils participent est d'abord de se positionner comme un acteur crédible en matière de réflexion sur le milieu de la culture, notamment auprès des institutions culturelles (ex. le Conseil des arts) et

dans un second temps, de pouvoir rendre cette réflexion publique¹⁴. Selon les responsables de l'organisme, l'un des enjeux majeurs a trait à la redistribution de l'argent et plus précisément aux critères sur lesquels celle-ci est basée¹⁵. Selon eux, les critères d'excellence artistique devraient être revus et adaptés à la réalité actuelle. Le niveau académique par exemple, ne serait plus un critère d'évaluation valable puisqu'à l'heure actuelle, de plus en plus d'artistes sont hautement diplômés. Pour eux, ce qui devrait avoir le plus de poids serait le positionnement culturel, qu'ils associent à la reconnaissance par les pairs. En ce qui les concerne, ils s'identifient au monde du théâtre de rue et ont de très bons liens dans le milieu, ils estiment jouir d'une importante reconnaissance de la part de leurs pairs. Par contre, le milieu du théâtre traditionnel, qui contrôle l'accès aux subventions, les connaît peu. Durant leurs premières années d'existence, ils ont entrepris des demandes de subventions auprès d'institutions culturelles (ex. Conseils des Arts du Canada), mais les résultats se sont avérés plutôt médiocres (taux de réussite de 10 % à 15 %). L'attitude générale de la Coop solidaire par rapport à cette expérience, c'est l'impression d'être dans un « entre deux », d'abord en ce qui concerne le type d'art qu'ils proposent et dans un second temps, en ce qui a trait à leur niveau d'ancienneté. Les activités artistiques offertes par la Coop solidaire touchent à différents domaines (ex. les arts, le social, l'environnement, l'éducation, etc.) et ciblent un public large et très diversifié (ex. les écoles, les ONG, les prisons, etc.) ce qui les rendrait difficiles à classer. On leur a d'ailleurs déjà reproché d'être trop axés sur l'environnement. Ils sont le plus souvent associés, malgré eux, à la médiation culturelle, domaine auquel ils ne s'identifient pas¹⁶. Ce sentiment de n'appartenir à aucune des catégories proposées par les institutions culturelles serait par ailleurs partagé par d'autres artistes de leur entourage¹⁷. Ses dirigeants critiquent également le côté élitiste de ces institutions : « Un des gros problèmes, je trouve, du milieu artistique en ce moment, c'est que l'on est encore dans une tour [d'ivoire] on n'est pas pour le commun des mortels. » Ceux-ci militent pour la démocratisation de l'art, et ce, non seulement en ce qui concerne les institutions culturelles. Ils aimeraient qu'il y ait de fait un budget consacré à la culture dans l'ensemble des ministères¹⁸. En termes

¹⁴ « Le premier objectif c'était de se positionner comme un acteur crédible au niveau d'une réflexion sur l'écologie du milieu, ce que là, avec le Conseil des arts de Montréal et le Forum on a en partie réussi. Le deuxième objectif serait de créer ce qu'on appelle entre nous des « *stunts* », qui permettent de mettre ces réflexions-là sur la place publique et s'assurer d'avoir une courroie de transmission éducative, cetera, cetera... Il y a aussi la validation de nos propositions au travers d'un groupe élargi de gens qui représentent différents milieux, on parle de 25 peut-être à 30 personnes » (le Gestionnaire-créateur)

¹⁵ « Mais nous ce que l'on dit, c'est qu'il y en a de l'argent. (...) Le problème c'est comment, et sous quels critères, il est distribué? Les critères datent d'une vision qui avait été faite il y a peut-être 30 ans, sous des mécanismes de fonctionnement qui datent aussi de cette époque et qui n'ont pas été remis en question et ajustés à la réalité d'aujourd'hui. De plus, la prémisse de départ était une vision de croissance infinie, il faut ne serait-ce que revoir ça » (l'Artiste-pédagogue).

¹⁶ « On fait un type d'art aussi qui n'est pas institutionnalisé, qui se veut dans la rue, qui se veut dans le monde, qui se veut dans les institutions, qui inclus les gens. Souvent médiation culturelle, ça va être la case que l'on va nous donner, mais médiation culturelle en général, on s'entend même pas sur c'est quoi, pi en général c'est juste l'accès à l'art » (l'Artiste-pédagogue).

¹⁷ « Il y a de plus en plus de créateurs et de gens autour de nous, d'artistes novateurs, interdisciplinaires qui ne trouvent plus de case, qui veulent mettre leur art aussi au service d'autres formes d'autres milieux » (l'Artiste-pédagogue).

¹⁸ « Notre réflexion à nous, c'est qu'il devrait y avoir des budgets culturels dans tous les ministères. »

d'ancienneté, ils se situent également dans un « entre-deux » qui n'est pas catégorisé. Ils se considèrent trop « vieux » pour être classés avec la relève (même si on les y associe fréquemment) et ils sont considérés encore trop « jeunes » pour jouer dans la cour des grands¹⁹.

Par ailleurs, de leur point de vue, les montants accordés pour les entrepreneurs culturels sont nettement insuffisants : ils leur permettent à peine de « survivre »²⁰. Cela les oblige à porter plusieurs chapeaux (créateurs, entrepreneurs, administrateurs, comptables, coordonnateurs, etc.) à défaut de pouvoir se concentrer exclusivement sur leurs rôles de créateur et d'entrepreneur²¹. Pour toutes ces raisons, le cadre institutionnel actuel ne leur offre pas les conditions favorables pour faire croître leur modèle d'affaires. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il y a trois ans, ils ont décidé de diminuer considérablement les demandes de subvention auprès des institutions culturelles.

5 L'Entreprise humanitaire

Plutôt neutre face aux institutions culturelles, cette entreprise forme une catégorie à part. Jusqu'à il y a peu, l'entreprise n'avait fait aucune demandes auprès de ces grandes institutions. Les dirigeants ne semblent d'ailleurs pas pressés de solliciter ce type d'instance et misent davantage sur d'autres types de soutiens publics : ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec, Patrimoine canadien et Affaires autochtones, Entente MCCQ-Ville de Montréal²². Financée d'environ un tiers par des organismes gouvernementaux, ces financements ne proviennent donc pas pour autant de structures de soutien habituelles réservées au développement artistique. Actifs également sur la scène fédérale, notamment auprès des Affaires autochtones et de représentants de partis de l'opposition, leurs principales préoccupations au moment de l'entretien avaient trait à l'incertitude des subventions fédérales liées à la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPLI), qui affectait directement leurs activités de terrain²³.

¹⁹ « Il y a ceux qui sont établis, il y a la relève qui légitimise une précarité et il y a (...) le « in-between ». C'est soit tu as survécu, soit tu n'as pas survécu, soit tu vas finir par aller travailler pour une institution, mais ça aussi c'est une catégorie qui n'existe pas vraiment » (l'Artiste-pédagogue).

²⁰ « Pour les entrepreneurs sociaux et culturels, c'est une question de survie en fait. On n'est pas dans une notion de profit, on est vraiment dans une notion d'avoir un revenu décent, minimum, qui nous permette de sortir de la précarité avant d'arriver à la retraite » (l'Artiste-pédagogue).

²¹ « Il est difficile de l'incarner (leur modèle entrepreneurial) dans les conditions actuelles dans le milieu culturel, dans le milieu artistique, d'être des entrepreneurs et des créateurs en même temps, parce-que justement, on n'a pas les conditions pour, ni être un entrepreneur compétent qui est capable de faire tout et à la fois créer. C'est qu'on se met à avoir tellement de chapeaux et tellement de responsabilités diverses qu'un moment donné, t'as l'impression d'être ni l'un, ni l'autre vraiment » (l'Artiste-pédagogue).

²² Cette Entente de développement culturel entre le Ministère de la culture et des communications du Québec et la Ville de Montréal relève d'une perspective large de la culture. L'Entente existe depuis la fin des années 1970 et est renouvelée au cinq ans depuis lors.

²³ « Une des grosses difficultés qu'on a c'est les grandes orientations du SPLI entre autres, le programme pour l'itinérance. C'est quand même très urgent ce qui se passe là....Parce-que s'ils ne changent pas les directives, tous les services...nous on le recevait pas là...On comptait le recevoir pour la Caravane entre autres et là...tous les services de premier recours sur le terrain risquent de disparaître. »

4.2 Résumé des critiques

L'idée générale qui se dégage de nos entretiens en ce qui a trait au système de financement des grandes institutions culturelles est qu'il ne répond pas aux besoins et réalités actuels des organismes culturels émergents. Nos répondants dénoncent entre autres son manque de flexibilité, et ce, à divers niveaux. Dans un premier temps, les structures organisationnelles hiérarchiques seraient largement favorisées au détriment de structures en réseaux, structures organisationnelles pourtant de plus en plus caractéristiques du monde actuel (Castells, 1998). Dans un second temps, ceux-ci critiquent l'étanchéité des catégories et disciplines artistiques des Conseils, faisant en sorte que, ne s'insérant dans aucune « case », certains se trouvent *de facto* exclus. L'hybridation des disciplines artistiques (mélange de disciplines artistiques et non artistiques) qui caractérise le monde culturel actuel ne semble donc pas prise en compte. Par ailleurs, ce système ne favoriserait pas la diversification des sources de revenus, notamment l'amalgame de subventions avec des revenus issus du privé (ex. contributions des artistes) pourtant cruciaux pour la survie et l'accomplissement de la mission de certains organismes (ex. la Galerie-tremplin). Ainsi, selon nos répondants, les institutions culturelles négligeraient de nombreux paramètres constitutifs d'une entreprise culturelle émergente, qui s'avèrent des facteurs décisifs de développement. En outre, certains critères d'évaluation utilisés par ces institutions, tel le niveau académique, sont considérés désuets compte tenu du taux de plus en plus élevé de diplomation des finissants en art. Selon nos intervenants, la notoriété et la longévité auraient plus de poids dans les concours que les idées et la santé budgétaire. Le système actuel condamnerait ainsi les artistes de plusieurs années d'expérience et de pratique, mais de moindre prestige, dans un statut de relève perpétuelle dont ils arrivent difficilement à « émerger » (même si l'âge limite pour les Conseils est de 35 ans). Certes, tous nos intervenants, à l'exception de la répondante du Laboratoire urbain, ont 35 ans ou moins. Mais elle-même souligne que son entreprise arrive souvent bonne cinquième, alors que les organismes financent les quatre premiers. Elle, qui se considère pourtant experte en rédaction de demandes de subvention, s'inquiète des refus plus fréquents depuis quelque temps et se demande : comment obtenir un soutien financier tout en conjuguant projets innovants et structures novatrices, demande-t-elle ? En bref, le système de financement des grandes institutions culturelles ne tiendrait pas compte de la complexité qui caractérise le paysage culturel actuel.

Le système de subventions aux arts et à la culture demeure un facteur majeur pour l'ensemble des entreprises rencontrées, à une exception près. En ce sens, ce facteur se répercute sur l'ensemble de l'entreprise. C'est pourquoi, même lorsqu'on étudie les autres irritants des entreprises de manière individuelle, l'influence de la mauvaise relation avec le système de subvention se lit en filigrane.

4.3 Enjeux individuels

La **précarité** et l'**insécurité face à l'emploi** sont dans le cas de l'Agence-avatar les principaux facteurs à l'origine de l'entreprise. Sa création résulte en effet de la volonté de son initiatrice et de sa partenaire de pérenniser et de sécuriser leur carrière artistique, compte tenu de la saturation du milieu de la danse : « Mais là on est vingt à finir à chaque année... bon c'pas tout

l'monde qui continue... mais le nombre change la donne » (l'Initiatrice). Fort pessimistes quant à leur chance d'obtenir des subventions culturelles pour soutenir significativement leur entreprise, compte tenu du nombre actuelle de compagnies qui congestionne le système, elles entrevoient d'autres types de soutiens possibles. L'Initiatrice, qui combine une formation en danse et en communication, a notamment bénéficié d'un stage de démarrage d'entreprise à la fin de ses études (SAJE). Les deux partenaires entrevoient aussi d'amorcer des démarches auprès de la Société développement économique Ville-Marie (SDEVM), dans une perspective d'économie sociale. Elles tentent également bien sûr de nouer des liens avec des acteurs privés, tout particulièrement via le secteur des boîtes de communication et de publicité.

La Galerie-tremplin vit une même **insécurité financière**, mois après mois : loyer à payer pour leurs installations, salaires à verser, coûts de production des programmes offerts, etc. Ces difficultés et contraintes financières tiennent à l'**absence de subvention au fonctionnement** et au **manque de reconnaissance officielle** de leur programme phare comme tremplin pour la relève (la reconnaissance de ce programme par les conseils pourrait conduire à un financement minimal qui en assurerait la pérennité). Cette conjugaison de précarité financière et de manque de reconnaissance officielle, par les pairs et par les conseils des arts, provoquent la plupart des cauchemars des dirigeants de la galerie. Au-delà de sa critique du système de financement public, la Galerie-tremplin semble bel et bien prise dans un **cercle vicieux** au quotidien : sans fonctionnement public récurrent, il faut trouver des moyens de se financer. Incorporer des gens d'affaires au conseil d'administration inquiète les artistes fondateurs, car ils craignent une attitude « bulldozer » étrangère au monde artistique. Mais sans personne-ressource dans le monde des affaires, il est difficile de revoir sa stratégie de financement. Et quand des solutions originales de financement se présentent, tel le programme phare, le milieu institutionnel en rejette l'idée, car elle implique une participation financière des artistes. Donc, pour se conformer, il faudrait renoncer aux solutions importées du secteur privé; sans aide public, c'est toutefois se condamner à fermer. Adopter le modèle de centre d'artistes n'est pas non plus prometteur ni artistiquement pertinent. Selon les deux répondantes de la galerie en lutte contre la « culture locale » de l'art, on diabolise inutilement le marché et on restreint délibérément les ouvertures à une certaine « élite ». À cet égard, la directrice conteste la norme de l'excellence artistique imposée par les conseils des arts, qui à son avis peut conduire à la stagnation et freiner le renouvellement des pratiques au nom du maintien de critères d'originalité et d'innovation imposée d'en haut²⁴.

Même si les revenus de la Coop solidaire sont aussi un enjeu d'importance, celui des **ressources humaines** reste le plus critique. Une ressource supplémentaire fouetterait leur recherche et la

²⁴ « On ne renouvelle pas suffisamment les pratiques artistiques [selon l'évaluation qu'on a fait de notre demande de subvention au fonctionnement] On présente [selon eux] des artistes qui ne renouvellent pas les pratiques artistiques. [...] mais ça veut dire quoi [des artistes de l'avant-garde] ? Je présente la jeune relève, bien c'est peut-être ça les nouvelles pratiques. Donc, est-ce qu'on ne pourrait pas laisser le milieu se définir lui-même ? C'est nous qui devons imposer ce qu'est le renouvellement des pratiques, et j'ai quand même [...] présenté une exposition de bio-art, si ce n'est pas le renouvellement des pratique, je ne sais pas c'que c'est » (la Directrice).

signature de contrats. D'autres contraintes sont liées à la formule qu'ils tentent de développer, à leur signature qu'ils tentent jalousement de protéger après avoir noté des épisodes de **plagiat par leurs pairs** (qui sont aussi parfois des concurrents). Très attachés à leurs valeurs et à leur « pédagogie », ils préfèrent refuser des contrats que de se faire imposer une ligne directrice qui va à l'encontre de leur philosophie.

Le Laboratoire vit aussi, comme la Coop, l'inconvénient de ne pouvoir payer une ressource humaine supplémentaire pour les suivis de dossiers. Mais l'absence d'un financement au fonctionnement, tout comme la Galerie, et le **taux d'échec des demandes de subvention** de plus en plus élevé, sont les éléments qui les empêchent le plus de progresser. En revanche, contrairement à la Galerie, plutôt que la voie du privé et des démarches auprès du monde des affaires, le Laboratoire a opté pour la voie académique. Si cela n'apporte pas directement d'argent sonnante, le rendement symbolique en termes de reconnaissance au sein des milieux de la recherche et de la création n'est pas négligeable²⁵. Comme le dit la Fondatrice, l'enjeu est « de se positionner vraiment comme un chercheur marquant d'ici les dix prochaines années ».

Il serait naïf de ne pas voir une sorte de brume intentionnellement posée sur l'Entreprise humanitaire qui, selon ses répondants, ne semble pas être confrontée à de réels obstacles, à l'exception de leur **quête d'une légitimité** vis-à-vis leur posture spécifique entre culture et éducation. Ils font beaucoup de représentations aux différents niveaux politiques en ce sens. Tout de même, la conjugaison des deux domaines n'est pas pour autant facile à faire accepter²⁶.

La responsable de l'entreprise avoue également avoir eu un **ménage à faire au niveau des nombreuses actions et directions** que prenait l'organisme à certains moments. Elle dit aussi regretter d'avoir tenté d'approcher trop rapidement des partenaires institutionnels potentiels, n'étant pas réellement prête pour ce type de démarche. Du reste, il existe encore un certain flou autour des actions et programmes de l'entreprise; ceux-ci ne semblent pas par exemple faire l'objet d'une évaluation récurrente, ni à l'interne ni à l'externe. Mais, en dehors d'un souci de raffinement de sa méthode et des outils en place, et compte tenu d'un financement en croissance, l'Entreprise humanitaire ne semble pas vivre de secousses majeures risquant de mettre en cause son développement.

4.4 Enjeux généraux

Sur un plan plus général, nous pouvons distinguer quatre types d'enjeux qui se posent aux cinq entreprises rencontrées. On peut aussi hiérarchiser ces types d'enjeux en fonction de l'évolution

²⁵ « Donc, qu'on ait plus à se soucier de cet aspect-là et qu'on puisse pousser vraiment les projets de recherche qu'on est en train de mettre en place, peut-être avec quelques occupations plus festives, estivales, être proactif en recherche, se positionner vraiment comme un chercheur marquant d'ici les dix prochaines années » (la Fondatrice).

²⁶ « Ça fait longtemps et on a comme lâcher un peu prise. On a dit, ok, on va se stabiliser, on va mieux se positionner et après on va revenir à l'attaque. Mais, y'a quand même l'éducation qui nous dit qu'on est trop culturel, et la culture qui nous dit qu'on est trop éducation. En fait culture et éducation qu'on appelle ça...et ça, c'est clairement un de nos enjeux majeurs » (la Conceptrice).

ou de la maturité financière et culturelle de l'entreprise. Ces enjeux s'imbriquent également les uns dans les autres, et restent perméables les uns aux autres :

1. Se définir pour se démarquer :

L'Agence-avatar est en recherche d'une stratégie distinctive qui lui permettrait de sortir du lot. Lors de l'entrevue, les répondantes étaient en processus de réflexion sur le langage et la direction qu'elles allaient donner à l'entreprise. Plusieurs concepts ou mantras évoqués en entrevue se trouvent par exemple aujourd'hui sur leur site internet. Dans l'espoir de donner une seconde vie à leurs œuvres de création sans succomber pour autant au style « corporatif », elles n'ont pas encore clairement établi la planification stratégique de leur entreprise. Elles préfèrent attendre avant de bouger et attendre avant de solliciter de nouveaux membres pour leur conseil d'administration. Leur objectif est de produire de nouveaux designs chorégraphiques répondant à des besoins esthétiques, sémantiques, attentionnels et opérationnels. Autrement dit, comment créer et produire un « *wow-factor* », comment faire les choses autrement. On note tout de même, dans leur discours, une certaine tension entre garder une veine sociale et urbaine forte tout en étant ouverte aux contrats commerciaux « sur mesure ».

2. Être financé au fonctionnement (pour sortir du mode « survie ») :

Les finances précaires sont le lot de presque tous les intervenants à l'exception de l'Entreprise humanitaire. L'obtention d'une subvention au fonctionnement paraît également un enjeu important à divers degrés pour les trois entreprises en phase intermédiaire. Contrairement à la Galerie-tremplin, ni la Coop solidaire, ni le Laboratoire urbain, ne paraissent au bord du gouffre. La Galerie ne semble quant à elle ne pouvoir obtenir de subventions au fonctionnement qu'à la condition de renoncer à sa personnalité propre, à ce programme phare impliquant un investissement financier de l'artiste (un tiers de la facture du programme, soit environ 1,500 \$), par lequel ils se sont effectivement démarqués²⁷. L'enjeu n'en est pas moins important pour le Laboratoire urbain. L'entreprise fonctionne par projet, roule son créneau depuis plusieurs années déjà et n'a pas de structure administrative permanente. Si on ne craint pas la fermeture, toutefois l'essoufflement menace. Le financement au fonctionnement permettrait de stabili-

²⁷ « J'en suis là dans [le programme]. Pareille, ça *fit* dans rien! Quand j'ai dit à mon Conseil d'administration que [le CALQ] voulaient que je repense [le programme], qu'on repense [le programme] pour que ça *fit* dans les cases. J'arrive avec ça et [les membres du c.a.] m'ont regardé en me disant : « Ok! Oui mais Non! ». J leur ai dit : « Ch'peux penser [le programme] pour que ça *fit* dans les cases, c'est pu [le programme] après! [...] une des choses qu'on nous reproche c'est [que] ...les artistes payent, mais, si je veux payer les artistes, ça me ferait plaisir d'offrir des bourses pour [le programme], je ne suis pas contre l'idée ...mais il faut que j'ai du financement pour faire ça...si j'ai pas ce 30% de l'artiste, ça me couvre mes coûts de base, ça couvre le loyer, ça couvre le loyer. Pis l'électricité . [...] [Une fondatrice et membre du C.A.], un moment donné disait : « Ben là, on est en train de tout perdre ce qu'on a mis en place, on est en train de tout perdre ce qui compte ». Elle n'a pas tort. [Et ensuite] ma présidente dit en même temps : « c'est ça, ou on survit pas ». [...] ça me fais mal au cœur d'entendre ça, ça me révolte! » (la Directrice)

ser l'entreprise. Le choix de la responsable de réduire la taille de l'OBNL et de s'appuyer sur le réseau universitaire (au risque d'un changement de carrière) signifie aussi qu'on a renoncé à plusieurs démarches de demandes auprès des institutions culturelles, celles-ci étant trop souvent infructueuses. Pour la Coop solidaire, l'aspect financier est important, c'est le premier en liste, mais il est surtout évoqué pour l'amélioration de leurs salaires et l'embauche d'un troisième larron. Ils réussissent à fonctionner tout de même, sans trop s'inquiéter de fermer (comparativement à la Galerie-tremplin). Ils ont aussi bien défini leur signature (mieux par exemple que l'Agence-avatar).

3. Le rayonnement et la reconnaissance :

L'enjeu majeur de la Coop solidaire est plutôt d'obtenir une reconnaissance pour les formes artistiques atypiques, reconnaissance qui se traduirait dans les formalités des demandes de subventions (offrir des cases aux « pas de cases »). Ainsi, ils auraient une chance de réellement concourir dans les demandes de subventions. Ils ont aussi le souci de protéger leur signature, leur marque distinctive, et de se faire reconnaître comme telle par leurs pairs. La Coop solidaire a souvent « nourri les projets des autres », naïvement, et les responsables se sentent copiés. On désire donc se protéger davantage pour ne pas se « tirer dans le pied ». Pour la Galerie-tremplin, la reconnaissance passe plutôt par l'international : l'enjeu est de contribuer au rayonnement des jeunes artistes montréalais à l'étranger, sans attendre la reconnaissance des institutions culturelles locales. Bien que moins névralgique que l'enjeu proprement financier, il est directement relié à la mission de la galerie envers le rayonnement de la relève, donc à sa raison d'être.

4. La méthode, l'application et le transfert des connaissances :

L'Entreprise humanitaire s'est très bien définie et démarquée, en plus d'être financièrement à l'aise et de jouir d'un rayonnement et d'une reconnaissance sur tous les niveaux (municipal, provincial, national et international), notamment depuis qu'ils sont associés à une fondation privée internationalement reconnue. Ainsi, on les sent davantage dans le raffinement et dans une certaine recherche d'une autorité indiscutable par rapport à leur créneau. Leurs enjeux sont la duplication des programmes, leur évaluation et le transfert des connaissances acquises vers d'autres domaines, tels que la recherche universitaire ou le développement de nouvelles approches. Notons que la Coop et le Laboratoire interviennent également en matière de transfert des connaissances, profitant de diverses tribunes culturelles et intellectuelles pour faire valoir leur démarche et leur expertise.

Bien évidemment, les contraintes actuelles que rencontrent nos répondants sont loin d'être étrangères à leurs enjeux, plusieurs allant de pair. Le mode de financement actuel est l'une des grandes frustrations de la Galerie-tremplin et de la Coop solidaire, de même que le responsable de la précarité financière du Laboratoire urbain. Chose certaine, les stratégies que ces entreprises prennent ou prévoient prendre afin de développer de nouvelles opportunités sont souvent en réponse aux obstacles du financement public.

4.5 Les opportunités spécifiques

1 L'Agence-avatar :

De toute évidence, le coup d'envoi de l'entreprise passe par **l'originalité de son premier produit** à se retrouver sur le marché, soit une production chorégraphique qui a attiré l'attention d'une boîte de publicité. Le tout a été la bougie d'allumage qui a créé une véritable onde de choc au niveau de la visibilité. L'expérience a ensuite engendré la poursuite de démarches pour structurer l'entreprise et la positionner sur le marché. Le fait qu'elles soient **à cheval sur le public, le privé et le social** semble, pour l'instant, leur causer quelques ennuis de définition. Par contre, éventuellement, elles pourront jouer de ces trois niveaux pour diversifier leurs sources de revenus et de soutien.

En phase de démarrage, elles recourent actuellement à de **nombreux « conseillers »**, pour reprendre leur expression. Ainsi, le troisième membre du c.a. est un spécialiste en stratégie d'entreprise issu du milieu des relations publiques. Il leur sert de guide dans ce marché. Elles peuvent aussi profiter des conseils d'un mentor également issu de ce milieu, situé à New York, ainsi que sur l'appui d'un conseiller local en entrepreneuriat artistique. Quelques contacts privilégiés dans les milieux de la publicité, des relations publiques et de la communication leur servent également de conseillers en vue d'obtenir des contrats. En outre, plusieurs de leurs **proches issus du milieu des affaires et de l'entreprise** (conjoint, parents) agissent non seulement comme conseillers, mais participent aussi directement à des tâches de gestion. Finalement, elles possèdent un **large réseau d'artistes** de disciplines diverses qu'elles peuvent solliciter pour leurs futurs projets.

Les fondatrices sont **motivées et multiplient les occasions d'apprendre**. En plus de leurs démarches de représentations, elles suivent des formations pour s'outiller en tant qu'entrepreneures : programme de soutien aux travailleurs autonomes d'Emploi-Québec pour une formation en lancement de micro-entreprise qui incluait le montage d'un plan d'affaires; autre formation en médiation culturelle; études de premier cycle en communications. Si jamais elles désirent faire des demandes de subventions pour, par exemple, le *laboratoire de création* de l'entreprise, elles ont toutes deux un peu d'**expérience** de ce côté, ayant déjà reçu des bourses individuelles dans le passé. Ce n'est toutefois pas la stratégie qu'elles comptent privilégier pour l'instant.

Sans être une réelle opportunité, il y a un bon côté à ce que les fondatrices ne soient pas investies au quotidien dans l'entreprise : leurs revenus personnels ne dépendent pas de sa rentabilité. Peut-être que cette situation ne leur permet pas de développer plus rapidement l'entreprise, mais comme elles ont d'autres revenus personnels, elles peuvent se permettre de **prendre le temps de structurer leur projet**.

#2 La Galerie-tremplin

Les **projets internationaux** pour la Galerie et les artistes qu'ils y présentent semblent avoir un bon écho dans les milieux de financement public. C'est leur façon la plus bénéfique de se démarquer. Selon la Présidente, le déplacement des œuvres n'est pas une tâche très compliquée à organiser et les gains à obtenir à l'international ne se traduisent pas seulement en termes de visibilité et de crédibilité, mais cela permet aussi d'expérimenter d'autres modes de fonctionnement au plan des galeries et des artistes.

Même si le programme phare de la Galerie ne fait pas l'unanimité, il témoigne d'un effort pour **trouver des moyens différents** dans la promotion des œuvres de la relève qui ne dépend pas essentiellement de subventions publiques, tout en ne valorisant pas la valeur marchande de l'œuvre, mais bien le statut de l'artiste. Ce même programme est également apprécié des artistes qui l'ont expérimenté et les dossiers de candidatures sont de plus en plus nombreux. La formule connaît donc un succès et **répond à un réel besoin du milieu**. Les résultats sont mesurables.

Le **conseil d'administration est animé** par une mission et s'implique activement au besoin dans les activités quotidiennes de la Galerie. Il s'agit aussi d'une entreprise qui peut compter sur **l'appui des membres de la famille immédiate et des conjoints**. La **structure démocratique** du conseil d'administration permet une collaboration ouverte des membres et un transfert des responsabilités entre eux lorsque certains sont à l'extérieur de la région pour leurs activités professionnelles. La redistribution des tâches d'accompagnement de la Galerie se fait de manière cordiale, ce qui garantit un support constant à la directrice. La Galerie peut compter sur une **directrice dynamique** et imaginative qui a donné une structure aux activités de la galerie, a précisé la mission, a fait augmenter de manière importante le financement public et qui tente de développer le financement privé. Elle a également réussi à convaincre des gens du milieu des affaires à s'intéresser aux activités. Elle n'est pas effrayée par la représentation, les discours publics et les démarches en face à face. Les gestionnaires rencontrées possèdent une grande curiosité pour ce qui se fait ailleurs dans le monde et sont prêtes à tester certaines formules et à les adapter au contexte québécois. Elles sont proactives dans la mise en place de nouvelles pistes à explorer. D'ailleurs, leur projet-pilote d'ateliers d'été avec un artiste étranger a obtenu de bons résultats. Les gestionnaires sont également **impliqués dans leur milieu**. Une des répondantes a été membre d'un jury d'un Conseil des arts, ce qui lui permet de mieux comprendre les relations politiques et philosophiques du financement public. De plus, la Galerie participe, avec d'autres entreprises artistiques, à une réflexion à propos du système de financement actuel. Elle fait preuve d'une réelle volonté de se libérer de certaines contraintes tout en gardant un objectif artistique créatif au cœur de la réflexion. Ces démarches, quoique n'ayant pas généré de réels bénéfices mesurables jusqu'à maintenant, permettent tout de même un certain **réseautage**, une mise en contact de l'entreprise avec d'autres, un partage d'idées et une réflexion sur de possibles stratégies pour améliorer les choses.

La Galerie-tremplin a développé des liens avec **plusieurs réseaux d'art contemporain**. La dimension internationale du recrutement des jeunes artistes émergents est à signaler. Aussi, et peut-

être de manière sous-estimée ou sous-utilisée, la galerie est **très proche d'une université** à partir de laquelle elle obtient de nombreuses candidatures pour ses programmes, en plus d'offrir des contrats de travail à plusieurs membres du conseil d'administration. Cet appui implicite constitue une force non négligeable.

La Galerie-tremplin s'appuie également sur de **bonnes relations avec un média de masse** généraliste et **maîtrise l'utilisation des réseaux sociaux**. La Directrice possède une connaissance appréciable des différents babillards pour faire de la promotion. La Galerie jouit ainsi d'une visibilité gratuite sur le site web d'une des revues internationales les plus reconnue dans le domaine de l'art contemporain.

Ce cas démontre également le rôle structurant tenu au départ par des organismes gouvernementaux non proprement culturels : la Société de développement économique Ville-Marie (SDEV), un Centre local de développement (CLD), et un programme de l'ancien MDEIE (PEAN) ont tous les deux octroyé des aides au démarrage ; la SDEV et le Forum Jeunesse de l'île de Montréal via un programme du Fond régional d'investissement jeunesse (Outiller la relève artistique) apparaissent également parmi les partenaires actuels de l'organisme. La Galerie bénéficie également de **subventions d'Emploi-Québec** pour les services de stagiaires, qui assistent la directrice dans les activités de gestion au quotidien. La tentative de développement de liens plus étroits avec l'entreprise privée caractérise aussi l'évolution de l'organisme, comme en témoignent plusieurs initiatives : mise au point d'un nouveau programme d'expositions en entreprise ; intégration au c.a. d'un membre du milieu des affaires ; implication personnelle de la Directrice sur diverses instances de concertation Art et Affaires. Toutes ces démarches relèvent d'une volonté délibérée de désenclavement du milieu de l'art, d'intégration à la société et à son économie. La Directrice ne craint donc pas de diversifier ses sources de financement et ses soutiens.

Les **locaux** de la Galerie-tremplin comportent leurs avantages et leurs inconvénients. Faut-il déménager ou rester là? Si l'espace est restreint et que l'emplacement n'est pas particulièrement visible pour le public, il favorise néanmoins d'excellentes relations de voisinage (autres galeries d'art, centres d'artistes, ateliers, etc.) et l'échange de services (ex. : prêt de matériel). De plus, le prix de location des locaux est plus que raisonnable, les fondateurs l'ayant obtenu au même tarif que la propriétaire précédente.

#3 Le Laboratoire urbain

La fondatrice du Laboratoire urbain jouit d'une certaine aura en termes de **reconnaissance au sein du milieu culturel**. Elle est souvent invitée à partager son expertise lors de conférences, ce qui confirme une certaine légitimité, en plus de lui offrir de la visibilité. Le tout est une source de motivation pour la suite de l'aventure entrepreneuriale.

La **structure flexible** du Laboratoire urbain permet à chacun des collaborateurs de bonifier son curriculum vitae culturel personnel, ainsi que son parcours académique. Il importe également de souligner que plusieurs activités du Laboratoire urbain sont en fait des projets de recherche-création de ses collaborateurs. Même si la Fondatrice qualifie elle-même son modèle de gestion

d'« instable et précaire », il faut avouer que sa formule au fonctionnement lui permet de modifier ses activités avec plus de flexibilité. Si une formule créative ou un événement ne semble plus avoir la portée ou la légitimité qu'il avait au départ, la fondatrice peut choisir de le dissoudre et de le réinventer sans avoir à justifier la décision à d'autres personnes que ses proches collaborateurs et les membres de son conseil d'administration. Il s'agit d'une structure qui se prête bien pour quelqu'un qui aime le travail d'équipe *à la carte* : le pouvoir exécutif appartient à la fondatrice qui accorde une grande importance à ses proches collaborateurs, tout en se gardant un droit de veto. De plus, cette structure se prête plus facilement à une personne qui ne veut pas se consacrer à temps plein à une entreprise culturelle, et qui veut avoir la liberté de faire autre chose tout au cours de l'année.

La Fondatrice possède une **expérience de travail et une formation en gestion d'organismes culturels**, de véritables atouts dans un modèle de gestion par projet. Elle est également **très impliquée dans le milieu artistique**, ce qui favorise les échanges entre artistes. Ses **collaborateurs sont loyaux** et reviennent année après année, même si les fonds pour les activités ne sont pas toujours mirobolants.

L'OBNL retire par ailleurs plusieurs bénéfices de ses **liens à l'entreprise-partenaire** autour duquel il gravite depuis la première heure. Le fait d'être adossé à cette entreprise d'économie sociale bien intégrée à la vie du quartier constitue un atout important. Cela a notamment permis de convaincre les instances de financement de la viabilité financière du projet et d'obtenir une première subvention de 27,000 \$ du Fonds d'investissement jeunesse. Cet appui se traduit également par la possibilité de profiter d'un local à moindres coûts, voire à coûts nuls, pour les activités. Cette implantation locale favorise également l'échange de service avec plusieurs organismes et entreprises locales, parfois industrielles, implantées à proximité. Le Laboratoire a ainsi construit **plusieurs partenariats** avec des organismes communautaires et culturels de Montréal, diversifiant ses sources de revenus, de ressources matérielles, de visibilité et de promotion, d'appui moral, de soutien administratif, etc²⁸. La fondatrice n'hésite pas à **utiliser plusieurs voies différentes du financement public** pour obtenir des fonds : enveloppes pour jeunes organismes, enveloppes pour événements intégrés à la communauté et enveloppe pour de la médiation culturelle. Encore une fois, le tout a pour objectif de récolter un maximum de revenus.

Le Laboratoire urbain a également su **développer des liens inédits avec le réseau universitaire**, de pair avec son mandat de recherche-crédation. Comme la Galerie, quoique davantage sur le plan de la recherche que de la formation, il en bénéficie de multiples façons. Dans son cas, la reconnaissance du monde universitaire peut même apparaître plus forte que celle des institutions culturelles officielles, comme en témoigne les colloques avec des chercheurs universitaires qui ont permis à l'organisme d'accroître sa crédibilité en tant qu'entreprise de recherche-crédation.

²⁸ « Donc, vraiment, faire le plus de partenariats, d'échanges possibles, d'échanges de services possibles pour rendre le projet le plus viable possible » (la Fondatrice).

Finalement, la fondatrice peut compter sur deux autres atouts. Tout d'abord, des amis qui œuvrent dans le **milieu médiatique** lui ont été bénéfiques il y a quelques années. De plus, le **soutien des proches** se traduit par le prêt du chalet familial pour un Lac-à-l'épaule annuel.

#4 La Coop solidaire

L'offre de la Coop solidaire jouit d'une **bonne réputation** de bouche-à-oreille. Le démarchage n'est pas nécessaire jusqu'à maintenant. Cette réputation a également pour effet que les fondateurs de la Coop solidaire sont souvent interpellés pour donner des conférences à propos de leur modèle d'entreprise, ce qui leur offre une autre occasion de se démarquer, d'obtenir de la visibilité et de renforcer leur crédibilité. Pour rentabiliser les efforts déployés lors des étapes de création, les fondateurs privilégient le recyclage de leurs œuvres sur plusieurs contrats, même s'ils font quelques ajustements ici et là selon les différents contrats.

Après avoir joué le jeu des demandes de subventions, avec un succès déclinant, les fondateurs de la Coop se **sont orientés vers le marché des écoles ainsi que celui, moins fréquenté, des milieux carcéraux**. De la sorte les revenus autonomes comptent maintenant pour plus de 75 % du total de leur chiffre d'affaire.

L'un des fondateurs possédait une certaine **expérience de travail en gestion d'organismes culturels** avant la naissance de la coopérative. Cette expérience a permis à l'entreprise d'obtenir des subventions intéressantes au cours de ses premières années d'existence. Les deux fondateurs travaillent en complémentarité, mais également possèdent tous deux la fibre créative. La **complémentarité** n'est peut-être pas parfaite dans le couple art et entrepreneuriat, mais elle semble être bénéfique dans le produit et les services offerts, qui amalgament théâtre et arts visuels. Les membres de la coopérative proviennent de milieux artistiques différents, ce qui bonifie l'offre d'événements et l'éventail des possibilités créatives de la Coop.

L'obtention d'un financement au démarrage du CDEC étalé sur quatre ans, dont 55,000 \$ la première année, a joué un rôle majeur dans la naissance et le développement de la Coop. Ces revenus ont été possibles après un an et demi de travail consacré à l'élaboration de leur plan d'affaires, pour lequel ils ont été accompagnés par une agente qui croyait en leur projet. Cette opportunité est encore considérée par les répondants comme une réelle chance que tous n'arrivent pas à obtenir. Ils se sentent privilégiés.

Même s'ils ne consacrent plus autant de temps et d'énergie aux demandes de financement public, les fondateurs de la Coop continuent de s'appuyer sur différentes formes de soutien public. Entre autres, ils peuvent s'offrir les services d'une employée contractuelle grâce à une **subvention d'Emploi-Québec**. Toujours dans un objectif de rentabilité et de réduction des coûts d'exploitation, les fondateurs ont mis sur pieds un **organisme de partage d'espace**, ce qui leur permet d'avoir des locaux à moindres frais. Ils peuvent également compter sur des **dons importants**, année après année, d'un jeune mécène qui croit en leur projet. Ils sont également heu-

reux d'être appuyés par d'importants **partenaires du milieu événementiel qui leur sont fidèles** depuis leurs débuts.

Le modèle coopératif les ouvre sur un **réseau d'entreprises du même type**, et selon leurs dires, il s'agit d'un réseau d'entreprises qui est enclin à favoriser les contacts et les contrats entre elles. De plus, ce réseau leur a apporté une aide technique concrète (« intercoopération »). Les fondateurs sont très satisfaits des bénéfices qu'ils en obtiennent.

#5 L'Entreprise humanitaire

L'Entreprise humanitaire a su **se démarquer par une mission** qui a rapidement trouvé écho chez les décideurs publics et les grandes associations de bienfaisance. Grâce à cela, l'Entreprise s'est développée très rapidement. Elle possède maintenant un ancrage non seulement national mais international. Son statut d'organisme de bienfaisance a demandé plusieurs années de travail, mais leur a été plus que bénéfique. En effet, leur nombre de partenaires est passé de 30 à 66, et le budget a connu depuis une croissance exponentielle.

La Conceptrice possède une **formation académique** qui a permis l'élaboration d'une offre de service pédagogique. Son partenaire d'affaires est celui qui a formulé la structure administrative. Leur **complémentarité** est un atout d'importance. Ils semblent aussi avoir su **s'entourer de personnes ressources et de conseillers efficaces**. Après plusieurs années de travail non rémunéré, pour la conception de leur projet, ils ont obtenu un **financement au démarrage** par la Caisse d'économie populaire. Ils ont été le coup de cœur de l'agente responsable de leur dossier. Ce soutien incluait également les services d'un mentor pour les accompagner dans le processus.

Dès le départ, l'entreprise a pu bénéficier de fonds de démarrage de la fondation du Maire ainsi que d'un soutien de la Caisse d'économie solidaire Desjardins. Une **entente avec un artiste-mécène**, renouvelée depuis lors, est aussi venue s'ajouter²⁹. Ils ont soumis par la suite leur candidature à plusieurs concours et ont emporté d'autres prix significatifs qui ont réellement marqué l'évolution de l'entreprise, en plus d'avoir été des sources de revenus non négligeables à des moments clés. Une distinction récente obtenue d'une importante fondation philanthropique privée assure notamment un salaire pour les quatre prochaines années à l'un des deux fondateurs. Ceci se conjugue à l'accès et **l'intégration à ce réseau international** dont les membres sont triés sur le volet. L'Entreprise jouit maintenant de contacts internationaux aux plans financier, social et artistique.

Les **soutiens publics procèdent de programmes qui ne sont pas de l'ordre de la culture institutionnelle**, tel que le programme fédéral « Les jeunes s'engagent ». Les montants disponibles par entreprises dépassent les 200 000 \$, un niveau qu'ils ont réussi à atteindre. D'autres types de subventions sont directement liés aux ressources humaines, notamment celles provenant de

²⁹ La totalité des ventes des œuvres de cet artiste (et entrepreneur) philanthrope sont versées à l'entreprise. Les œuvres de plusieurs milliers de dollars leur donne un important coup de pouce et a permis notamment de financer une mission au Népal.

l'Office franco-québécois pour la jeunesse ; et des sommes ont également été obtenues à l'aide de subventions étrangères. Les fondateurs peuvent aussi compter sur un mécène du milieu artistique installé aux États-Unis. De plus, un fort pourcentage de leurs revenus provient de **dons et de revenus de services**.

L'entreprise a développé des **partenariats** avec d'autres entreprises et institutions culturelles, ce qui nourrit ses activités, son offre et la formation de ses employés. L'entreprise a également le **soutien de leaders syndicaux** et est **proche des milieux universitaires**. Elle a de **bonnes relations avec les médias**. La couverture qu'elle en a obtenue a favorisé les dons privés et le recrutement de nouveaux partenaires. Pendant plusieurs années, l'entreprise a utilisé un **espace en « co-working »** pour réduire ses frais de location de bureaux.

Malgré une croissance rapide, l'entreprise a su profiter de ses revenus élevés pour **demeurer proactive**. En élaborant, de manière détaillée, sa méthode et ses protocoles, elle est plus à même d'exposer, expliquer, défendre et promouvoir ses activités.

4.6 Les facteurs de succès (opportunités, stratégies et outils) : propositions génériques

Certains facteurs généraux semblent donc favoriser le démarrage, l'évolution et le développement de l'entreprise. Si certaines contraintes initiales sont difficiles à affronter, d'autres éléments paraissent porteurs de réussite, sans nécessairement la garantir. Nous nous attarderons ici sur ces facteurs favorables.

1. Définir la mission et l'offre de l'entreprise

Pour lancer une entreprise artistique, il ne s'agit pas seulement de trouver un créneau original, mais aussi de se donner une direction et de se doter d'objectifs minimalement mesurables. Il n'est pas question strictement de chiffres ou de revenus, mais de pouvoir constater un certain impact dans le milieu afin de légitimer les efforts mis de l'avant et de renouveler ces efforts pour continuer. Dans le cas des entreprises interrogées, les conséquences d'un flottement sur la mission et la direction de l'entreprise à ses débuts varient. L'Agence-avatar a eu du mal à renouveler son premier coup d'éclat malgré plusieurs démarches de représentation. C'est seulement suite à cet échec – l'incapacité de vendre une nouvelle fois leur formule pourtant couronnée de succès - que les fondatrices se sont mises à repenser le concept de leur entreprise et se sont engagées à mieux le définir, afin de lui donner une direction tangible et de mieux l'exprimer.

La Galerie-tremplin, tout en sachant d'emblée vouloir se consacrer à la relève, a erré au plan de l'offre d'activités faute de structure cohérente, jusqu'à l'arrivée de leur directrice. Le conseil d'administration hésite toujours sur certaines directions à prendre et priorités à mettre de l'avant, ce qui ne facilite pas le développement, ni la tâche de sa directrice qui tente à la fois d'innover et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

L'écho rapide qu'ont eu la philosophie et les valeurs de l'Entreprise humanitaire a paradoxalement eu pour conséquence de repousser le moment où les responsables durent se re-

mettre à table pour repenser les différentes options qui s'offraient à eux. En effet, une série d'échecs lors de démarches de représentation les a amenés à constater qu'ils ont peut-être tiré dans toutes les directions au début et ont été trop rapidement à la rencontre de partenaires potentiels qui n'ont pas été convaincus, faute d'une meilleure préparation.

Deux entreprises répondantes n'ont pas vécu cette difficulté. La Coop solidaire pouvait compter sur l'expérience en gestion de l'un de ses fondateurs et sur la réflexion bien ancrée de ses responsables entourant le choix de la forme juridique (coopérative), ce qui a eu un effet domino sur les valeurs mises de l'avant, le type de contrats que l'entreprise recherchait et les réseaux d'événements et de partenaires d'affaires. La fondatrice du Laboratoire urbain détenait elle aussi une solide expérience en gestion d'organismes culturels. La naissance de l'OBNL est d'ailleurs portée par l'élaboration d'une première demande subvention : ceci a en effet forcé dès le départ l'organisme à se définir de façon détaillée.

2. Pénétrer des marchés différents, construire des marchés alternatifs

L'originalité de nos répondants résulte non seulement de leur offre de produits et services, mais aussi, et surtout, de la manière dont ils tentent de se démarquer, de trouver leur niche, de prendre place sur le marché.

L'Agence-avatar tente de percer le milieu de la communication, du marketing et de l'événementiel. De notre échantillon de départ, cette entreprise était la seule à réellement vouloir et avoir réussi à se frayer un chemin dans ce type de marché en combinant la danse et des éléments urbains. La Galerie-tremplin se consacre à la relève en arts visuels, mais met de l'avant de plus en plus de démarches vers le milieu des affaires et de l'entreprise privée, en plus de vouloir se démarquer en formant des alliances internationales.

La Coop solidaire, tout comme l'Entreprise humanitaire, a tenté de se faire connaître dans des milieux qui sont moins fréquentés par les organismes qui obtiennent un financement institutionnel culturel classique, milieu scolaire et milieu carcéral. L'Entreprise humanitaire se singularise aussi par son recours à la philanthropie privée (et aux crédits d'impôts) ; les plus solides fondements de son réseau reposent d'ailleurs sur cet aspect. Finalement, le Laboratoire urbain se distingue par une offre éclatée qui passe par les arts interdisciplinaires et par son attachement au monde de la recherche-crédation.

3. La distribution des tâches et des responsabilités des gestionnaires

La plupart de nos entreprises sont nées d'une alliance entre deux personnes ou plus, l'union faisant la force. Par contre, il est primordial que chacun possède son champ d'expertise afin que toutes les responsabilités liées à l'entreprise, ainsi que les besoins en termes de créations, soient assurés.

Voilà peut-être un des points les plus critiques de l'état de développement de l'Agence-avatar, et à la source d'un appel à l'aide aux membres du conseil d'administration de la Galerie-tremplin. Les fondatrices de l'Agence-avatar ont toutes deux, dans leur titre, une implication à la création et aux contenus artistiques, alors que les fonctions administratives et

communicationnelles ne figurent nulle part *a priori*, étant reléguées, tel que nous l'avons vu précédemment, à des proches.

De leur côté, le conseil d'administration de la Galerie-tremplin, même si ses membres fondateurs se sont impliqués dès le départ dans le développement de l'espace de la Galerie, ne comptait aucun membre n'ayant les compétences ni la vision requise pour élaborer le projet entrepreneurial. Personne non plus ne jouait le rôle de leader, puisque les membres avaient opté pour une gestion exécutive égalitaire, en ne se donnant des titres (présidente, vice-président, trésorier, etc.) que par nécessité. La Galerie a survécu à sa première année d'existence malgré le peu de structure établie. Ce n'est que sous l'influence de sa directrice, qui a elle-même défini son cadre de travail et ses tâches, que la Galerie a pu se structurer en programmes, enraciner sa mission et développer son agenda.

Par contre, pour la Coop solidaire, tout comme pour l'Entreprise humanitaire, les rôles ont été établis dès le départ entre les partenaires : l'un était surtout responsable de l'aspect créatif du projet, et l'autre était davantage responsable de sa structure administrative. Il ne faudrait pas comprendre ces rôles comme étant hermétiques. Au contraire, les échanges peuvent être bénéfiques et nourrissent la complémentarité des individus. Aussi, des rôles appuyés permettent un point d'ancrage pour les responsabilités et précisent les canaux de communication avec les interlocuteurs extérieurs.

La structure organisationnelle du Laboratoire urbain repose principalement sur l'autorité charismatique de sa Fondatrice. De ce point de vue, son pouvoir est sans partage. En revanche, elle ne fait pas pour autant cavalier seul : elle est secondée par un comité artistique très actif, et elle a su s'assurer de la sorte la loyauté de nombreux collaborateurs. Sa structure intermittente lui permet de jouir d'une plus grande liberté d'action et de moins de pression de gestion au quotidien.

4. Les connaissances en gestion et/ou le soutien administratif

Attribuer une ressource expressément pour la gestion, une ressource fiable et disponible, permet à l'artiste-entrepreneur, surtout dans les cas où l'art a le dessus sur le côté entrepreneurial, d'utiliser plus avantageusement son potentiel créatif. Chez la plupart de nos répondants, les formations scolaire et universitaire reçues étaient rarement issues du domaine de la gestion et de l'administration. Il n'est pas nécessaire de détenir un baccalauréat en administration ou un certificat en gestion des entreprises culturelles pour œuvrer dans le domaine, mais force est de constater que les connaissances de base pour réfléchir à un budget, à un plan stratégique ou à des outils de développement de marché ne sont pas également au rendez-vous. L'Agence-avatar s'appuie par exemple sur les ressources familiales des deux fondatrices. Dans le cas de la Coop et du Laboratoire, un des fondateurs possède déjà une expérience de gestion. Les deux entreprises ont également obtenu des fonds au démarrage. Par contre, dans les deux cas, des problèmes administratifs se sont imposés rapidement, souvent faute de temps pour les traiter. L'un des trois fondateurs initiaux de la

Coop assurait justement ce rôle de « stabilisateur de l'administration ». Son départ, en 2011, laisse un vide encore problématique à ce jour.

5. Avoir une bonne connaissance des ressources disponibles

Tel que les pages précédentes l'ont exploré, il y a plusieurs sources de financement disponibles au Québec pour les entrepreneurs artistiques. En plus des sources institutionnelles classiques, telles que les bourses des différents conseils des arts, des fonds sont offerts à différents paliers de l'appareil municipal, ainsi qu'auprès d'institutions et d'organes économiques et communautaires, en plus de différents concours, dont les lauréats se voient remettre des fonds. Chez nos répondants, on note qu'à l'exception de l'Entreprise humanitaire, les sources de financement culturelles classiques ont joué ou jouent un rôle non négligeable. Par contre, il ne s'agit certes pas de la voie la plus facile. Les critiques du système sont abondantes, les appelés nombreux et les élus le sont beaucoup moins.

Tous nos répondants optent pour des sources de financement variées, et c'est ce qui semble, pour beaucoup, être un élément essentiel à leur survie. Ces diverses sources incluent les aides financières pour l'achat de matériel, tout comme les subventions pour l'embauche de travailleurs contractuels avec Emploi-Québec – une mesure utilisée par la plupart de nos entrepreneurs rencontrés. La variété permet de combiner les sommes obtenues avec des revenus de contrats privés ou des dons de mécènes, mais elle implique un travail répété de rédaction de demandes. Même nos répondants les plus rompus à la tâche ne peuvent prévoir si leur demande sera acceptée ou non. Il faut participer pour gagner.

Bien connaître les ressources disponibles et les règles qui y ont cours donnent toutefois une certaine longueur d'avance. Ce constat est notamment perceptible auprès de la Coop solidaire et du Laboratoire urbain, dont les démarches de recherche de financement, initiées dès les débuts de l'entreprise, ont été couronnées de succès. Le cas de ce Laboratoire met aussi en lumière l'importance nouvelle que peuvent tenir aujourd'hui des sources de financement local, à l'échelle municipale ou à celle du quartier.

Il existe plusieurs ressources-conseils souvent gratuites pour appuyer les entrepreneurs. La Coop, l'Agence, la Galerie et l'Entreprise humanitaire ont tous consulté ce type de ressources.

6. L'investissement en outils communicationnels

Investir dans les outils communicationnels de base est un atout : avoir un logo graphiquement élaboré qui sert de carte de visite sur plusieurs plateformes, un site internet visuellement intéressant et à utilisation conviviale, etc. La principale difficulté soulevée à ce titre tient moins aux coûts à payer qu'au temps à y consacrer : réfléchir à une stratégie promotionnelle (l'Agence-avatar et la Coop solidaire) ; élaborer et entretenir un site Web, une page Facebook, un compte Twitter (le Laboratoire urbain) ; trouver le financement pour se pourvoir d'une ressource humaine responsable de l'aspect communication-marketing et administratif (suivis de démarche, planification de rencontres de représentation, recherche

d'opportunités de contrats, etc.), tel que vécu par le Laboratoire urbain et la Coop solidaire. Tout cela demande du temps.

Le Laboratoire et la Coop sont tous deux très actifs dans le monde virtuel, mais aimeraient améliorer leur situation. Faute d'une ressource humaine à y consacrer, ils n'accomplissent qu'un niveau « minimal » de mises à jour, quoique de manière récurrente. La Galerie elle aussi mise sur le monde virtuel avec de bons résultats.

Investir en communication vaut la peine. L'Entreprise humanitaire a, bien sûr, les moyens pour le faire à présent, ayant même une personne attirée à temps plein à ces responsabilités. Mais comme son rayonnement médiatique est en croissance, leur site internet esthétiquement bien travaillé, et leur présence active sur les réseaux sociaux font en sorte qu'ils sont facilement « accessibles » pour quiconque s'intéresse à leurs projets. Sans avoir à chercher longtemps pour les trouver et sans avoir à contacter l'un ou l'autre de ses représentants, toute personne curieuse de leurs activités peut obtenir facilement la description de leurs programmes, de leurs publics et clientèles, connaître les partenaires d'affaires (ce qui peut être un test de crédibilité), le calendrier de l'entreprise, etc.

Le Laboratoire urbain connaît aussi les avantages d'être bien structurés au niveau communicationnel, n'ayant pas hésité à engager une experte en la matière lors de ses plus gros événements. L'expérience a été si concluante que la Fondatrice en fait désormais un poste budgétaire incontournable à prévoir à ses demandes de subvention.

7. Utiliser les outils techniques et informatiques, incluant le Web et les réseaux sociaux

La précarité financière étant une réalité pour quatre des cinq entreprises, il n'est pas étonnant de constater que l'achat de publicité ne soit à l'ordre du jour. Par contre, nos répondants trouvent des façons originales de se faire connaître à moindres frais, et ce, même si certaines exigent plus de travail que d'autres. C'est d'ailleurs une expérience positive vécue par la Galerie-tremplin. La Directrice est bien consciente de la pression du milieu de s'afficher dans des revues spécialisées, une pression qui provient entre autres des conseils des arts³⁰. Elle reconnaît ne pas avoir « du tout de budget pour faire ça ». C'est pourquoi elle a soumis un dossier de candidature à une revue internationalement reconnue par le milieu afin d'obtenir le droit d'afficher gratuitement ses activités et sa programmation sur le site Web de la revue³¹.

Nous avons vu précédemment que la Coop et le Laboratoire usaient, tout comme la Galerie, des réseaux sociaux pour faire la promotion de leurs activités. Selon leurs propres évaluations, les effets bénéfiques sont de plus en plus présents. D'autres outils numériques sont également disponibles. La Coop a ainsi choisi de s'inscrire au répertoire culture-éducation

³⁰ « ils veulent qu'on fasse de la publicité, mais y veulent qu'on fasse de la publicité dans les magazine spécialisés, dans les choses qui sont...qui ont une rigueur... » (la Directrice).

³¹ : « comme on a été sélectionné, qu'on a passé la sélection, on a un accès directe pi je peux tout mettre en ligne moi-même. Fake comme je le gère on paye pas. Donc ça c'est vraiment positif » (la Directrice).

du ministère de l'Éducation du Québec. La Galerie et le Laboratoire s'affichent pour leur part sur différents babillards artistiques. Ces plateformes gratuites sont nombreuses et il suffit de prendre le temps de s'y afficher.

8. Avoir l'appui de différents réseaux et partenaires

Chacune des entreprises rencontrées peut compter sur l'appui de joueurs importants dans les réseaux qu'elle fréquente ou aimerait fréquenter. Ces réseaux peuvent apporter une assistance-conseil, mettre les entrepreneurs en contact avec de possibles clients ou commanditaires, ou encore ouvrir des portes vers des sources de financement. Pour nos répondants, les réseaux offrent également une certaine légitimité et un milieu d'entraide ou de services. Rapidement, voici la liste des réseaux et partenaires évoqués par nos répondants : membres de la famille et proches; réseaux des coopératives; syndicats; universités; monde des affaires; mécènes; milieux artistiques; organismes communautaires; entreprises voisines; et réseau de fondations et organismes de bienfaisance.

Le développement de réseaux et de partenaires est une préoccupation constante dans le discours de nos répondants qui sentent tous, sans exception, que des efforts supplémentaires dans ce domaine devraient être mis de l'avant. Cela se traduit, pour l'Agence-avatar et la Coop solidaire, par un besoin de préparer une « boîte à outils » et un « plan de match » de présentation pour préparer les démarches de représentations. La Galerie-tremplin poursuit de nombreuses activités de représentation. Pour le Laboratoire urbain, il s'agit de prendre une place de plus en plus grande dans les milieux de la recherche-crédation. L'Entreprise humanitaire mise sur un plan stratégique pour préparer ses prochaines démarches et la suite de la croissance de l'entreprise.

Il ne faut pas non plus sous-estimer l'apport de mécènes, d'une grande importance pour l'Entreprise humanitaire et la Coop solidaire, et qui peuvent aussi venir au secours d'un programme, de manière ponctuelle, comme ce fut le cas de la Galerie-tremplin.

9. Être impliqué(e)

Nos répondants ne sont pas tous au même niveau d'implication dans leur entreprise, parfois par choix, d'autres fois par obligation. Les réalités des finances personnelles ou un projet d'entreprise plus ou moins bien établi peuvent expliquer ces situations. À l'exception de la Fondatrice du Laboratoire, tous les gestionnaires rencontrés ont pour objectif de consacrer leur vie professionnelle à leur entreprise. Certains sont bien en selle, alors que d'autres s'accrochent ou tentent d'y parvenir. Pouvoir se dédier quotidiennement à son entreprise, être libéré d'une recherche de revenus connexes est un élément incontournable.

L'implication des membres de la Galerie semble compter beaucoup dans l'existence de ce centre d'artistes. Non seulement la directrice ne compte pas ses heures de travail, mais il s'agit de l'entreprise rencontrée dont les membres du conseil d'administration, ainsi que leurs conjoints et membres de leur famille, sont le plus physiquement impliqués dans les af-

faïences quotidiennes. Cette implication apporte un appui à la directrice, en plus d'offrir de petits services manutentionnaires et de réparation à moindres coûts, voire gratuitement.

Les démarches des fondateurs de l'Entreprise humanitaire ne semblent pas avoir connu de réelles interruptions. Cette constance a permis à l'entreprise de croître petit à petit jusqu'à, éventuellement, connaître une croissance exponentielle.

L'intermittence du Laboratoire urbain procède d'un choix de sa fondatrice qui a de nombreux autres champs d'intérêts. Idéalement, elle n'en souhaite pas moins un « noyau » stable qui travaillerait à temps plein pour l'entreprise, en plus de quelques personnes contractuelles sur une partie de l'année pour bien ficeler les projets. Cette option reste toutefois hors de portée pour l'instant, à moins de faire le saut vers une programmation mensuelle, une façon, selon sa fondatrice, d'aller chercher des revenus autonomes. Cette possibilité demeure encore au stade de réflexion.

L'implication des individus se traduit également à l'extérieur de l'entreprise, un élément que plusieurs de nos répondants nous ont confié. Cette implication peut se faire dans les milieux institutionnels culturels (tels que le font la Galerie, la Coop et le Laboratoire), dans les milieux universitaires (le Laboratoire et l'Entreprise humanitaire), ou encore dans des projets avec d'autres entreprises ou groupes, qu'ils soient culturels ou non (la Galerie, la Coop et le Laboratoire), voire au niveau politique (comme le démontre l'implication de l'un des répondants lors de la dernière campagne électorale municipale).

4.7 Prochains projets et structure idéale recherchée

Lorsqu'on leur demande comment ils perçoivent l'avenir et quelle serait la structure d'entreprise idéale, nos répondants ont souvent été concis, mais précis. Plusieurs liens sont évidemment à faire entre projets d'avenir et opportunités. On peut graduer les perspectives d'avenir des entreprises en fonction de leurs prochains projets :

1. Naître en tant qu'entreprise :

L'Agence-avatar est en discussions avec deux entreprises pour la création de cellules chorégraphiques événementielles. Les répondantes espèrent ainsi que ces projets permettront à leur entreprise de réellement prendre son envol. Ces projets seraient une réponse directe à l'enjeu de réellement se définir et se démarquer à la conjonction des arts (la danse surtout) et de la communication.

2. Repenser les bases de l'entreprise pour favoriser sa croissance :

Le Laboratoire urbain se donne le mandat de réviser l'ensemble des dossiers de subvention afin de faire les réajustements qui leur permettraient d'obtenir de meilleurs financements. Le taux d'échec des demandes n'a en effet cessé d'augmenter depuis quelque temps, malgré la grande expérience en ce domaine de sa responsable. La répondante, qui remet son expertise en question, a demandé l'aide de ses proches collaborateurs à cet égard. Le noyau dur de cette entreprise dispose d'une bonne expertise

en matière de demandes de subventions. La responsable sait tirer avantage des rouages du système et profiter des occasions pour faire évoluer l'entreprise : la réduction du format de leurs activités n'est pas perçue à ce titre comme un échec ou une crise, mais comme une occasion de renaissance, une transformation ; un nouvel événement encore peu crédible peut ainsi bénéficier du capital de légitimité cumulé par les activités précédentes.

3. Faire progresser l'entreprise :

Les frustrations bien réelles liées aux modes traditionnels de financement n'entament pas pour autant la mission et la motivation de la Galerie-tremplin ou de la Coop solidaire. La volonté des deux entreprises demeure inébranlable. Bien que la Galerie ait entamé une réflexion en fonction de l'obtention d'une aide au fonctionnement, ses responsables n'ont jamais remis en question la pertinence des programmes actuels. Dans un avenir à court et moyen termes, la Galerie désire tenir des ateliers de création, développer la collaboration entre artistes, développer les relations avec les gens d'affaires et l'entreprise privée, et faire progresser les programmes existants. Surtout, la concrétisation, selon les répondantes, se jouera à l'aide de leurs développements à l'international. À ce titre, le programme d'échanges internationaux mis de l'avant par la galerie leur semble être une carte de visite pour se démarquer dans l'univers des conseils des arts. Ce programme correspond en effet fort bien aux attentes des conseils. Selon la présidente, fort peu de centres d'artistes jouent cette carte. De plus, il s'agit d'une belle occasion de voir et d'apprendre ce qui se fait ailleurs. Le programme soulève l'enthousiasme des responsables. De son côté, la Coop a déjà de bons acquis dans les marchés de types pédagogiques et performe régulièrement dans des écoles, centres d'incarcération, musées et événements familiaux. Elle amorce également des démarches pour acquérir le bâtiment où ils se sont installés, notamment pour en faire un lieu résidentiel et de tournage. Ses responsables visent également à développer des activités de type événementiel à l'européenne et à créer une série web de type *Passe-Partout* en collaboration avec le Ministère de l'Éducation. Ils sont par contre déchirés entre deux voies à suivre : soit l'organisme prend de l'expansion et poursuit son développement de façon exponentielle, et doit donc trouver et mobiliser les ressources nécessaires à cette ambition ; soit on demeure une structure légère de taille modeste pour conserver plus de liberté de mouvements et le contrôle sur les décisions.

4. Raffiner l'entreprise :

L'Entreprise humanitaire, qui bénéficie d'une plus grande stabilité financière et qui a atteint un certain niveau de reconnaissance, souhaite surtout consolider ses acquis et développer son créneau. Cela implique prendre un peu plus de risque afin de mieux positionner la formule de l'innovation sociale, et en prenant ses distances avec les volets proprement culturels de l'entreprise. Autrement dit, suite à la croissance importante des dernières années, il est temps d'établir une planification stratégique assurant une plus grande cohérence, sans craindre de sortir de sa zone de confort :

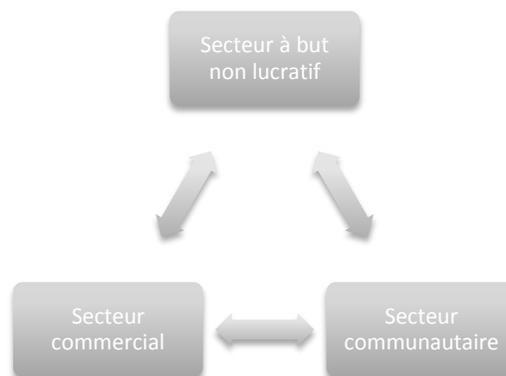
Je vois une part de risque plus assumée, mais ça, c'est ma réponse, peut-être pas la réponse de tout le monde. Et là-dedans, un meilleur positionnement en innovation sociale et non en culture. C'est peut-être ça en fait. En innovation sociale, en assumant vraiment une méthode qui doit être scrutée un peu plus.

CHAPITRE 5 : STRUCTURE DES ENTREPRISES ET INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

Ce dernier chapitre, conclusif, interroge la structure organisationnelle des cinq cas d'entreprises culturelles émergentes ? En quoi ces entreprises sont-elles particulièrement novatrices ou originales sur ce plan ? Comme nous l'évoquions en introduction, cette catégorie d'entreprise évolue désormais dans un écosystème complexe où de nombreuses catégories d'acteurs interviennent. Comme le montre notre étude, entre les conseils des arts (CAC, CALQ, CAM) et les industries culturelles, la présence accrue, voire inédite, d'autres acteurs institutionnels s'impose comme des réalités aussi incontournable. La Ville (et ses arrondissements), les fondations philanthropiques privées, l'économie sociale, les universités, le réseau scolaire, certains organismes ministériels non culturels, représentent autant de possibilités de financement pour les artistes en début de carrière. De plus, au sein de l'écosystème, l'opposition habituelle entre secteurs artistiques commerciaux et subventionnés n'apparaît pas aussi tranchée que ce que l'on suppose généralement. Au sein ou à la marge de logiques d'action purement commerciale ou purement artistique, existent des perspectives sociale, communautaire, politique ou citoyenne, qui relèvent de toutes autres logiques d'action. Le développement des entreprises étudiées semble dès lors tenir à leur capacité à conjuguer ces différentes perspectives, commerciales, citoyennes, artistiques. Les modalités d'articulation, de conjugaison ou d'hybridation de ces trois logiques d'action conditionnent ni plus ni moins la structure organisationnelle des entreprises étudiées. C'est à partir de là que l'on peut tenter de cerner leurs originalités structurelles.

5.1 Entre le public, le privé et le communautaire

L'écosystème dans lequel évoluent les organismes artistiques peut être schématisé sous la forme d'un triangle dont chacune des pointes représenterait l'un des secteurs : le secteur à but non lucratif, le secteur commercial et le secteur communautaire. Si ces trois secteurs ont tendance de plus en plus à s'interpénétrer, au point que les frontières entre l'un et l'autre soient parfois très floues, il n'en demeure pas moins qu'ils conditionnent des logiques d'action différentes. Ce schéma nous permet donc d'établir un cadre théorique pour comprendre où se situe chacune des entreprises étudiées et ainsi dégager leurs originalités par rapport aux modèles dominants.



Avant de voir comment les cinq organismes étudiés dans le présent rapport se situent dans cet environnement, il convient d'abord de s'attarder quelques instants à définir brièvement ces trois secteurs. Le secteur commercial est sans doute le plus ancien mode d'organisation des arts et de la culture. On y trouve traditionnellement les domaines de l'édition, de l'enregistrement sonore, de la production audiovisuelle et du spectacle de variétés, mais aussi les galeries d'art commerciales et autres plateformes de ventes des œuvres visuelles. Ici, le secteur est orienté vers une logique commerciale dans laquelle l'œuvre est un produit qui doit trouver son marché. Si les visées commerciales ne sont pas nécessairement le seul objectif poursuivi par ces entreprises, il n'en demeure pas moins que la recherche de profit est un élément essentiel pour assurer le bon fonctionnement, la viabilité et la croissance de l'entreprise.

En raison notamment du désir de certains artistes de soustraire l'art aux diktats du marché, un secteur à but non lucratif s'est développé en réaction au secteur commercial. Au Québec, ce secteur comprend les compagnies dédiées à la création dans le domaine des arts de la scène (musique, danse, théâtre) ainsi que les centres de recherche et de création en arts visuels et médiatiques. L'objectif commercial est habituellement éloigné des logiques d'action des organismes de ce secteur, qui ont plutôt comme moteur premier des impératifs essentiellement artistiques, c'est-à-dire le développement de nouvelles propositions thématiques, formelles ou esthétiques dans la création des œuvres. Compte tenu de tels objectifs, les organismes du secteur misent principalement sur une forme ou une autre de mécénat (public ou privé) pour assurer le développement des projets. Le mécénat est donc une réalité inhérente à ce secteur.

Enfin, plusieurs recherches récentes s'intéressent à un troisième secteur : le secteur communautaire. Défini de manières passablement différentes selon les publications, nous l'envisageons dans le cadre de la présente étude comme un secteur qui regroupe un ensemble de pratiques artistiques développées en relation à des objectifs sociaux spécifiques : par exemple, le développement social, l'inclusion des différents groupes, l'émancipation par l'éducation, la sauvegarde de l'environnement, etc. Ces pratiques sont de plus souvent réalisées en relation à des groupes précis : jeunes marginaux, personnes atteintes de déficience intellectuelle, membres d'un groupe ethnoculturel particulier, etc. Dans ce troisième cas, ni la logique commerciale, ni la logique artistique ne prévaut, l'action de l'organisme étant plutôt orientée par une logique sociale, communautaire ou citoyenne.

Ainsi, chacune des entreprises étudiées dans le cadre de la présente étude est appelée à se situer dans cet écosystème complexe. D'abord, on peut situer deux des cas étudiés dans le cadre de notre étude sur l'axe qui relie le secteur à but non lucratif et le secteur commercial. En effet, à la fois l'Agence-avatar et la Galerie-tremplin ont des activités qui peuvent s'apparenter à l'un et l'autre de ces secteurs. En revanche, ces deux organismes n'entretiennent que très peu de lien, voire aucun, avec le secteur communautaire. D'abord, les deux codirectrices de l'Agence-avatar poursuivent des carrières artistiques comme chorégraphe et interprète dans le milieu de la danse contemporaine et ont reçu, à ce titre, des bourses individuelles d'artistes des conseils des arts. Dans ce cadre, elles adoptent les logiques artistiques propres au secteur à but non lucratif. Or, ce qui constitue l'originalité de leur modèle est de recycler le produit de la création à

des fins commerciales. Ce faisant, l'Agence-avatar bascule ainsi dans une logique commerciale dans laquelle le produit artistique devient marchandise, susceptible de générer des profits. De son côté, la Galerie-tremplin adopte aussi le comportement habituel du secteur à but non lucratif en cherchant à obtenir des appuis publics pour assurer la continuité de ses activités et pour développer de nouveaux projets. Pourtant, les dirigeants de cette organisation contestent aussi le modèle du centre d'artiste autogéré bâti sur des logiques de développement artistique au détriment des logiques commerciales. Dès le départ, la Galerie a demandé un investissement de la part des artistes qui souhaitent exposer dans ces espaces. Ainsi, l'organisme fait des artistes de véritables « partenaires d'affaires » qui doivent s'engager non seulement artistiquement, mais aussi financièrement. Il faut aussi ajouter que la Directrice de la galerie cherche activement à développer ses liens avec le milieu des affaires. L'un des projets qu'elle cherche à mettre sur pied dans cet esprit est un programme d'expositions en entreprise dans lequel ces dernières deviennent des clients de la Galerie (plutôt que des mécènes). Quoique l'objet de la transaction soit un service (exposition) plutôt qu'un bien (œuvre d'art), l'organisme qui tente de vendre un tel service d'expertise adopte une attitude commerciale évidente.

Le caractère hybride de l'organisme, entre secteur à but non lucratif et secteur commercial, peut parfois être difficile à assumer dans certains milieux. C'est le cas pour la Galerie-tremplin qui s'est buté à une forte résistance de la part du milieu des arts visuels en raison de sa pratique qui consiste à demander une contribution financière aux artistes. Pour les centres d'artistes autogérés et pour les représentants des conseils des arts, cette pratique s'inscrit à l'opposé des revendications historiques du milieu des arts visuels qui cherchent à faire reconnaître le droit des artistes de toucher un cachet pour toute présentation publique de leurs œuvres. Les codirectrices de l'Agence-avatar pour leur part ne rapportent pas, pour le moment, de frictions de ce type avec le milieu de la danse contemporaine, traditionnellement associé au secteur à but non lucratif. Il faut cependant rappeler que leur modèle d'affaires en est encore au stade expérimental. Si la pratique de recyclage des produits de la création en produit de communication/marketing devait se développer à plus grande échelle, l'équilibre entre les deux secteurs deviendrait sans doute beaucoup plus fragile.

Pour sa part, la Fondatrice du Laboratoire urbain rejette tout lien avec le monde de l'entreprise privée et le caractère commercial des œuvres. L'action de son organisme serait plutôt à situer quelque part sur l'axe qui relie le secteur à but non lucratif au secteur communautaire. La directrice décrit l'action de son organisme comme une forme de recherche-crédation qui procède d'une logique de développement essentiellement artistique. Toutefois, les projets du Laboratoire urbain s'ancrent également dans un quartier et la communauté qui y habite. Ce faisant, la Fondatrice inscrit son action dans une logique communautaire qui revêt aussi beaucoup d'importance dans l'élaboration de ces projets.

Par ailleurs, ce cas fait aussi apparaître un autre acteur important de l'écosystème artistique actuel : le réseau du savoir et de l'éducation. En effet, dans le cas du Laboratoire urbain, l'université joue un rôle non négligeable : d'abord comme cadre général qui permet d'élaborer des projets de recherche-crédation et d'alimenter la réflexion de la Fondatrice ; puis comme em-

ployeur qui fournit à la Fondatrice une partie de ses revenus ; enfin, comme partenaire pour certains projets. Cette proximité avec l'université apparaît aussi dans le cas de la Galerie-Tremplin : plusieurs membres du conseil d'administration sont aussi chargés de cours dans une école d'arts visuels universitaire ; de plus, une part importante des jeunes artistes qui exposent dans les espaces de la Galerie sont issus de cette même école. Enfin, il faut ajouter les liens étroits que la Coop solidaire entretient avec le réseau scolaire. Parce que celui-ci est devenu au fil des ans son principal bassin de clients, on peut même affirmer que l'organisme en est venu à entretenir une relation commerciale avec ce réseau de l'éducation.

On le voit bien dans ces trois cas, le réseau de l'éducation est devenu un acteur incontournable, partenaire ou client, pour plusieurs organismes artistiques de la métropole. Or, ce type d'acteur est difficilement classable dans notre modèle. Non seulement, il ne peut être associé facilement à l'un ou l'autre des secteurs définis précédemment, mais ses fonctions dans l'écosystème apparaissent ici multiples et semblent, au stade actuel de l'analyse, échapper à une logique d'action clairement identifiable. Ainsi, on ne peut pas tout simplement en faire un quatrième secteur au sens où on l'entend ici. Des recherches complémentaires permettraient sans doute de mieux éclairer le rôle du réseau de l'éducation dans l'écosystème artistique et culturel de la métropole.

Enfin, l'approche des deux derniers cas à l'étude se situe davantage du côté d'une perspective communautaire bien que l'un et l'autre entretiennent aussi des liens avec les deux autres secteurs. Dans le cas de la Coop solidaire, son caractère hybride est sans doute à situer principalement entre une logique communautaire et une logique commerciale. En effet, le mécénat artistique ne tient pas ici un rôle aussi structurant. L'organisme, qui produit des activités artistiques ou créatives dans une perspective d'intervention sociales et environnementales, développe de la sorte une relation commerciale avec un marché d'acheteurs potentiels constitué à la fois d'institutions publiques (principalement le réseau scolaire), d'organismes communautaires et d'entreprises privées. Pour sa part, l'Entreprise humanitaire dont plusieurs projets et activités impliquent les arts et la créativité, visent avant toute chose l'inclusion de groupes traditionnellement marginalisés ou exclus (détenus, jeunes marginaux, communautés autochtones). La Conceptrice insiste d'ailleurs sur l'importance pour son organisme de développer ses programmes en étroite collaboration avec des organismes communautaires impliqués auprès des populations ciblées. Ici, ce n'est toutefois pas une logique commerciale qui est à l'œuvre pour trouver des débouchés à ces produits, généralement offerts gratuitement aux populations ciblées. En effet, l'organisme compte d'abord sur une forme de mécénat pour financer ses activités, mécénat qui lui vient à la fois de bailleurs de fonds publics et de fondations privées. Dans chacun de ces deux derniers cas, la logique proprement artistique semble généralement passer au second plan derrière les préoccupations sociales ou citoyennes.

5.2 Les originalités structurelles

En fait, aucune des cinq entreprises ne répond unilatéralement à l'une ou l'autre des trois logiques d'action. Aucune ne cadre parfaitement avec l'un ou l'autre de ces secteurs (culturel, économique, social). Chacune des entreprises présente plutôt un écart par rapport à ces modèles traditionnels. Ainsi, actions, modalités de financement ou « philosophie » de chacun des

organismes donnent lieu à certaines originalités et forgent le caractère unique de ces entreprises artistiques au regard des modèles traditionnels des mondes culturel, social ou industriel. Ces originalités tirées des cas étudiés pourraient se retrouver dans le modèle d'affaires d'autres organismes artistiques évoluant à Montréal, et éventuellement inspirer d'autres structures naissantes.

Ainsi, entre secteur à but non lucratif et secteur commercial, deux des organismes étudiés (#1 et #2) peuvent être présentés d'emblée comme des « OBNL décomplexés » : adoptant le statut juridique d'organismes à but non lucratif, ils acceptent d'entrer dans la compétition au sein du secteur subventionné sans rejeter pour autant les activités commerciales. Au contraire, les deux entreprises cherchent à adapter leurs produits artistiques aux possibilités offertes par le marché, à développer une clientèle et à en tirer des revenus commerciaux. Ce type de revenus apparaît aux dirigeants des deux organismes comme un complément indispensable aux subventions publiques trop faibles ou trop aléatoires. Les revenus tirés de cette activité commerciale ne sont pourtant pas destinés à l'enrichissement personnel des dirigeants des deux organismes, mais, à titre de réinvestissement, visent plutôt à contribuer à la mission culturelle, voire sociale, de l'entreprise (l'aide aux jeunes artistes). Cette forme de mécénat autoadministré constitue par ailleurs leur seconde originalité : des activités artistiques moins rentables peuvent être financées de la sorte par les profits dégagés par des activités de nature commerciale. En revanche, ces deux cas d'organisme « automécène » démontrent du même coup le caractère aléatoire ou marginal de ce type d'expériences : l'Agence-avatar n'a pour l'instant trouvé de débouchés commerciaux qu'à une seule création ; la Galerie-tremplin dispose d'un programme d'exposition en entreprise encore embryonnaire ; elle se voit en outre freiner dans ses tentatives d'impliquer financièrement les artistes dans la production d'exposition, compte tenu des normes prévalant dans ce milieu. Reste donc à voir si ce modèle « automécène » peut gagner en maturité et s'imposer comme modèle viable transférable à d'autres situations ou d'autres cas d'entreprise. Notons par ailleurs que les deux entreprises qui n'entretiennent pas de liens directs avec les secteurs sociocommunautaires, n'ignorent pas pour autant le contexte de l'économie sociale : la Galerie a démarré grâce à une subvention aux entreprises d'économie sociale de la SDEVM; l'Agence songe à explorer cette même voie.

Entre OBNL culturel et communautaire, le Laboratoire urbain présente lui aussi deux fortes originalités. Organisme « électron » — puisqu'il gravite autour d'un organisme noyau qui lui a donné naissance —, c'est aussi une entreprise « intermittente » dans la mesure où elle n'est visiblement active que quelques mois par années et que sa pérennité ne semble pas non plus sa priorité. Issue d'une entreprise d'économie sociale déjà bien établie dans son milieu, cette structure culturelle minimale apparaît d'abord comme l'extension des activités artistiques, communautaires et universitaires de sa Fondatrice. L'organisme permet d'abord de réaliser certains projets qui seraient sans doute plus difficiles à mener dans des cadres établis mais moins flexibles. Le Laboratoire ne mène pas pour autant ses activités sur une base permanente et sa directrice ne manifeste pas non plus d'intérêt marqué en ce sens. Cet organisme intermittent se caractérise par une structure qui, bien que permanente, peut sembler la plupart du temps en

veilleuse ou en dormance, et n'entrer véritablement en activité qu'au gré des projets de ses membres ou de ses dirigeants. Cette caractéristique qui pourrait être assez répandue s'applique également à l'Agence-avatar. En effet, les dirigeants de ces deux entreprises mènent de nombreuses activités professionnelles qui les tiennent occupés ailleurs une bonne partie de l'année. Le caractère intermittent de l'Agence, qui en est encore à la phase de démarrage et de positionnement, reste toutefois involontaire et plus ou moins contraint. Dans le cas du Laboratoire, cette caractéristique semble au contraire délibérée, voire pratiquement programmée, compte tenu de la récurrence du projet estival qui est sa raison d'être dès l'origine.

Le quatrième cas se démarque évidemment en regard de son statut de coopérative. Sans représenter une réelle originalité au sens de la structure organisationnelle, il reste que ce modèle coopératif a valeur d'exception au sein du milieu de la création et de la production artistiques. Plus qu'une simple forme juridique ou qu'un modèle d'organisation, la coopérative permet d'inscrire l'action de l'entreprise dans un large réseau peu connu des milieux artistiques et culturels de la métropole. En effet, ce statut semble avoir permis à l'organisme d'accéder non seulement à des ressources financières propres au monde coopératif, mais aussi à des soutiens administratifs et à une clientèle générée par ce réseau.

Notre dernier cas est peut-être aussi le plus complexe. D'une part, il embrasse plus large, cherchant délibérément à se situer à l'intersection des trois secteurs : cet organisme de bienfaisance publique est aussi une entreprise privée de médiation culturelle. D'autre part, cette structure s'est développée en relation plus ou moins étroite avec trois autres structures dont les fondateurs de l'Entreprise humanitaire assument encore la direction : un second OBNL vise en effet l'acquisition d'ateliers/résidence pour artistes ; deux entreprises de production artistique (livres, disques, expositions), l'une basée au Canada, l'autre aux États-Unis, conservent pour leur part des visées commerciales qui relèvent davantage de l'industrie culturelle traditionnelle. Ce modèle d'organisation « multicoque » n'est pas inconnue des milieux des arts et de la culture. Parfois controversé, il s'apparente notamment à celui de ces grands festivals montréalais qui combinent OBNL et entreprise proprement commerciale. Ce cas démontre qu'on peut aussi envisager d'autres combinaisons possibles : entre OBNL et fondation privée par exemple, ou encore entre plusieurs entreprises du même type, soit OBNL, soit commerciales, mais destinées à des missions différentes.

5.3 Quelques pistes de recherche

Cette étude exploratoire sur les innovations entrepreneuriales dans le domaine des arts a permis de mettre en évidence, à partir des cinq cas étudiés, l'écosystème dans lequel les jeunes organismes évoluent. L'étude révèle un certain nombre de dynamiques, faites d'opportunités et de contraintes, avec lesquelles les jeunes artistes désireux de fonder une entreprise doivent composer. Plusieurs des dynamiques mises en lumière ici ouvrent des pistes de recherche qui pourraient éventuellement être poursuivies dans le cadre de travaux subséquents. Ces pistes de recherche peuvent être articulées autour de deux grandes questions, indissociables l'une de l'autre. Celles-ci ont été au cœur de notre étude, soit la question de la structure des entreprises

et la question de leur financement. Nous suggérons ici quelques-unes des avenues liées à ces deux grandes questions.

Une première question au cœur de la présente étude était celle de l'émergence. Tous les cas étudiés ici sont nés au cours de la même décennie et sont le fruit du travail d'une même génération d'artistes. Le discours sur l'émergence et l'importance de la relève artistiques a été central au cours des dernières années. Ce contexte a certainement été favorable à l'éclosion des nouvelles entreprises étudiées ici. Or, nos résultats montrent aussi quelques tensions idéologiques autour de cette notion, qui reste floue, ainsi qu'une certaine lassitude vis-à-vis un qualificatif (la relève) qui semble coller à la peau d'organismes et de créateurs qui n'arrivent plus à en sortir.

Par ailleurs, l'étude des structures mises sur pied par ces artistes de la relève a montré que certaines d'entre elles sont conçues, par choix ou par nécessité, comme des structures intermittentes qui ne maintiennent pas des activités de manière continue tout au long de l'année. Au-delà des contraintes imposées par le système de financement ou les choix personnels des dirigeants, cet élément suggère peut-être une remise en question de la logique de croissance qui prévaut dans le milieu des arts et de la culture. Ainsi, il serait intéressant de voir si les organismes intermittents constituent une réalité largement répandue dans les milieux culturels et dans quelle mesure cette réalité est adaptée aux contraintes de la vie artistique et aux aspirations des créateurs. Dans la même veine, on pourrait aussi s'attarder aux structures temporaires mises en place pour la réalisation d'un projet artistique particulier (par exemple les spectacles autogérés), sans pour autant être conçues pour survivre à long terme. Une telle étude pourrait éventuellement révéler des pratiques qui présentent un écart significatif par rapport à la culture institutionnelle commune des milieux culturels qui préconise habituellement la création d'organismes permanents, le développement et la consolidation de leur capacité organisationnelle et leur pérennisation par des subventions de fonctionnement qui assurent leur continuité. Les structures temporaires ou intermittentes sont peut-être une piste à explorer dans un système de financement des arts saturé d'organismes établis de longue date. Celles-ci sont peut-être aussi une avenue à envisager dans le contexte du travail artistique où les créateurs poursuivent, successivement ou de manière concomitante, une grande variété d'activités professionnelles et souhaitent conserver la liberté de le faire.

Les enjeux financiers liés aux structures de création demeurent évidemment une question centrale pour l'ensemble de ces jeunes artistes. Le financement des arts et de la culture au pays est généralement pensé principalement en termes de politiques publiques et de soutiens provenant de l'État. Plus récemment, les milieux des arts et de la culture se sont intéressés de plus près au financement privé, soit par le biais de la philanthropie, soit par le renouvellement de stratégies commerciales. Or, notre étude révèle aussi deux autres pans du financement des arts qui demeurent très peu étudiés jusqu'à maintenant. Qu'en est-il de ces financements croisés ?

D'abord, il est notable que tous les cas étudiés dans le cadre de cette étude aient reçu leurs premières aides au démarrage non pas de ministères ou d'agences à vocation culturelle, mais bien des différentes structures visant à encourager le développement économique. Tout le sec-

teur de l'économie sociale est largement mis à profit par les jeunes compagnies artistiques et culturelles. Il serait donc intéressant de pousser davantage la recherche sur le sujet qui pose un certain nombre de questions. Dans quelle mesure les valeurs promues par ce secteur économique sont-elles en adéquation avec les valeurs des jeunes artistes qui ont recours à ce type de subventions? Dans quelle mesure le recours à ce type de subvention colore-t-il les entreprises artistiques ou culturelles qui en bénéficient? La relation entre le milieu de l'économie sociale et les organismes artistiques se poursuit-elle au-delà de la phase de démarrage? Si oui, quelle est la nature de cette relation? Quelle est la perception des artistes et de leur rôle chez les représentants des milieux de l'économie sociale?

Ensuite, notre étude révèle une grande proximité entre certains organismes artistiques et le réseau de l'éducation, en particulier l'université. Or, cette relation entre les institutions du savoir et le monde culturel demeure très peu explorée au Québec. Pourtant, il apparaît clair que les institutions d'enseignement supérieur jouent plusieurs rôles majeurs pour la viabilité des milieux culturels. En plus de son rôle traditionnel de cadre à l'intérieur duquel les idées s'élaborent, s'échangent et circulent, l'université est aussi l'employeur principal de nombreux artistes, commissaires, écrivains, critiques, etc. En plus d'offrir des revenus stables à ces professionnels des arts, ce qui leur confère une certaine indépendance, l'université est aussi devenue le cadre qui permet d'avoir accès à d'autres types de financement, notamment à des fonds de recherche-crédation. Les organismes de soutien à la recherche financent en effet depuis peu via ces fonds les activités de plusieurs artistes, comme aussi les écrits de théoriciens et de critiques. Il serait donc intéressant de documenter davantage l'apport de ce type de financement aux milieux artistiques.

Finalement, mentionnons en conclusion que tous les cas étudiés ici se caractérisent aussi par une certaine hybridité qui les situe au confluent de différentes tendances dans le développement des milieux artistiques. Cette hybridité, si elle signale la recherche d'un renouvellement des pratiques, peut aussi susciter différentes formes de résistance de la part des organismes culturels établis et des institutions de soutien aux arts. Les conflits qui naissent de ces hybridités n'ont été ici qu'effleurés, mais pourraient éventuellement être explorés davantage sous l'angle de la légitimité des acteurs artistiques au sein de leur milieu.

OUVRAGES CITÉS

- Castells, Manuel. 1998. *La société en réseaux : l'ère de l'information*. Paris : Fayard.
- Culture Montréal. 2014. *Montréal 2017, Métropole culturelle durable. Les recommandations de Culture Montréal*. Montréal : Culture Montréal.
http://culturemontreal.ca/d2YWc5N/wp-content/uploads/2014/03/ELECTIONS-QC-2014_RECOMMANDATIONS-CULTURE-MONTREAL.pdf
- Lussier, Martin. 2011. *Les musiques émergentes : Le devenir-ensemble*. Montréal : Éditions Nota Bene.
- Markusen, Ann, Sam Gilmore, Amanda Johnson, Titus Levi et Andrea Martinez. 2006. *Crossover: How Artists Build Careers across Commercial, Nonprofit and Community Work*. California, USA: The James Irvine Foundation. <http://irvine.org/news-insights/publications>.
- Rousselière, Damien et Marie J. Bouchard. 2009. « Économie sociale et transformation de l'économie culturelle ». In *Tendances et défis des politiques culturelles*, Diane St-Pierre et Claudine Audet (dir.) Québec : Presses de l'Université Laval et Presses de l'IQRC Collection Chaire Fernand Dumont.
- Rousselière, Damien et Marie J. Bouchard. 2010. "Cité créative et économie sociale culturelle : étude de cas de Montréal." *Études Canadiennes/Canadian Studies* 63 : 139-158.
- Spickler, Robert et Jacques Vézina. Octobre 2013. "Le Théâtre en question", Conseil québécois du théâtre : 7 p.
- Starkey, Ken, C Barnatt et S Tempest. 2000. "Beyond networks and hierarchies: Latent organization in the UK television industry." *Organization Science* Vol. : Special Issue: New organizational forms in cultural industries 11(3) : 299-305.
- Williams. 1977. *Marxism and literature*. Oxford : Oxford University Press.

OUVRAGES CONSULTÉS

- Bureau, Marie-Christine. 2001. Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel: une question d'économie politique. sous la dir. de Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles - U-FISC. Paris, France: Centre d'études de l'emploi.
<http://www.prepabl.fr/IMG/pdf/Bureau2001.pdf>.
- Chiapello, Eve. 1997. « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables? » *Réseaux* 15 (86): 77-113. http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_1997_num_15_86_3113.

- . 1998. *Artistes versus managers - Le management culturel face à la critique artiste*. Paris, France: Métailié. http://www.scienceshumaines.com/artistes-versus-managers-le-management-culturel-face-a-la-critique-artiste_fr_10908.html.
- . 2004. « Evolution and Co-Optation - The "Artist Critique" of Management and Capitalism. » *Third Text* 18 (6): 585-594. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0952882042000284998>.
- Coulson, Susan. 2012. « Collaborating in a Competitive World: Musicians' Working Lives and Understandings of Entrepreneurship. » *Work, Employment & Society* 26 (2): 246-261. <http://wes.sagepub.com/content/26/2/246.full.pdf+html>.
- De Heusch, Sarah, Anne Dujardin et Héléna Rajabaly. 2011. « L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet. » In *L'artiste, un entrepreneur ?*, sous la dir. de Marc Moura, 17-28. Bureau d'étude de SMAerBe, Bruxelles, Belgique: Les Impressions Nouvelles.
- De Heusch, Sarah et Helena Rajabaly. 2010. « Artiste et intermédiaire : les enjeux de l'existence publique de l'oeuvre. » In *L'artiste et ses intermédiaires*, sous la dir. de association professionnelle des métiers de la création Bureau d'étude SMartBe, 213-240. Wavre, Belgique: Mardaga.
- Dujardin, Anne et Héléna Rajabaly. 2010. *Être intermittent dans le secteur artistique*. Bruxelles, Belgique: Bureau d'étude de SMartBE.
- . 2011. « Un exemple d'entrepreneuriat dans les métiers de la création : les *Activités* SMartBe. » In *L'artiste, un entrepreneur ?*, sous la dir. de Marc Moura, 281-302. Bureau d'étude de SMartBe, Bruxelles, Belgique: Les Impressions Nouvelles.
- Eikhof, Doris Ruth et Axel Haunschild. 2006. « Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries. » *Creativity and Innovation Management* 15 (3): 234-241. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2006.00392.x/abstract>.
- Ellmeier, Andrea. 2003. « Cultural Entrepreneurialism: On the Changing Relationship Between the Arts, Culture and Employment. » *International Journal of Cultural Policy* 9 (1): 3-16. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1028663032000069158a>.
- Gill, Rosalind et Andy Pratt. 2008. « Precarity and Cultural Work in the Social Factory ? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work. » *Theory, Culture and Society* 25 (7-8): 1-30. <http://tcs.sagepub.com/content/25/7-8/1.full.pdf+html>.

Hausmann, Andrea. 2010a. Art Entrepreneurs and the Need for Entrepreneurial Marketing. In *Doing More with Less - ANZMAC Conference Nov/Dec 2010*. University of Canterbury, Christchurch, New Zealand: Australian and New Zealand Marketing Academy.
<http://anzmac2010.org/proceedings/pdf/anzmac10Final00217.pdf>.

———. 2010b. « 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.
<http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=2055&L=0%2C0%22%20onfocus%3D%22blurL>.

Markusen, Ann, Gregory Wassall, Douglas DeNatale et Randy Cohen. 2006. « Urban Development and the Politics of a Creative Class: Evidence from a Study of Artists. » *Environment and planning A* 38 (10): 1921–1940.
<http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=a38179>.

ANNEXE : CITATIONS-CHOCS PAR THÈMES

Le rapport des répondants à l'entrepreneuriat

« Je me considère aussi comme un entrepreneur social et culturel, c'est sûr. C'est juste que dans cette case-là, qui se crée en ce moment, les dés sont pipés, pour différentes raisons. Une raison possible, le rôle de l'art versus le cadre de l'entrepreneur. Le rôle de l'art n'est pas de créer un service ou un produit auquel il va y avoir une réponse positive. [...] La compatibilité avec produire un service rentable est difficile à concilier. Le phénomène de création, donc d'avoir à passer beaucoup de temps pour créer une œuvre qui est souvent éphémère, dans le marché québécois, pour toutes sortes de raisons, c'est comme si tu compares cela à un entrepreneur qui commencerait sa carrière en recherche et développement. Un entrepreneur traditionnel va aller en recherche et développement quand son « *core business* » est solide [...] Le processus de création, c'est de la recherche et développement. Si tu commences avec ça, ça ne marche pas non plus. » (Le Gestionnaire-créateur, La Coop solidaire)

« Je me vois comme une gestionnaire culturelle, 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 rassembler le principe entrepr...eneuriale... [difficulté d'élocution]. 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]. » (La Fondatrice, Le Laboratoire urbain)

« Quand on est un centre OBNL en recherche-crédation, est-ce qu'on peut parler d'entrepreneuriat ? Non. [...] On fait du démarchage, du putain de démarchage dans le quartier! Ça c'est sûr! » (La Fondatrice, Le Laboratoire urbain)

« Je me présente comme une directrice d'un centre d'artistes. [...] Commissaire, commissaire d'art. [...] Pas comme une entrepreneure parce que, entre autres, je n'ai pas fondé la galerie, et ce n'est pas un espace qui m'appartient, c'est public, pour moi c'est un espace public. [...] » (La Directrice, La Galerie-tremplin)

« Il y a vraiment, je dirais, en tant qu'artiste, la moitié de mon temps qui est dédié à faire de la gestion. » (La Présidente, La Galerie-tremplin)

« Je suis, enfin, je pense que j'ai commencé à être entrepreneur en décidant d'être chorégraphe parce-que veut ou veut pas c'est une petite, micro-entreprise. Mais quand tu lances ton projet avec ton budget, tes ressources, t'es comme chargée de projet donc tu donnes la direction, entprend. Bon, c'est sûr qu'être entrepreneur il y a tout un autre volet gestionnaire, financier, plus complexe. » (L'Initiatrice, L'Agence avatar)

« Les entrepreneurs ce sont des créateurs. Ils créent des services, des CGI... Ce gars-là apparemment il est complètement fou, je veux dire il crée des systèmes informatiques qui gèrent les

données les plus importantes au monde. C'est des créateurs, c'est des architectes. »
(L'Initiatrice, L'Agence avatar)

« Ce que j'aime de l'entrepreneur social c'est qu'on a le droit d'avoir plusieurs identités [rires], mais que ça vient quand même tabler un processus et une finalité. À la fois un processus qui est engageant, qui veut dire qu'on est dans l'action aussi, pas uniquement dans la réflexion. Un entrepreneur social n'a pas le choix aussi d'être dans la réflexion, réflexion entre autres des enjeux sociaux, réflexion sur l'impact social aussi qui est posé et une réflexion sur les méthodes qui sont proposées, donc ça, j'aime beaucoup ça. » (La Conceptrice, L'Entreprise humanitaire)

Le rapport des répondants à l'art

« Ça me fait peur. Je trouve que c'est bien épeurant comme terme [l'art communautaire]. Ça sonne « sous-catégorie » alors que tout ce qui est artistique est communautaire, parce qu'il s'adresse à la communauté, vient d'un ressenti de la communauté. Donc l'art est communautaire en soi, l'art est social en soi par définition. » (Le Gestionnaire-créateur, La Coop solidaire)

« J'avais beaucoup de difficulté avec comment les arts étaient enseignés à l'école, pour avoir, justement embarquée dans certains programmes pour un court laps de temps puis ayant beaucoup d'amis qui faisaient leur bac en art. Ils rationalisaient leur démarche à outrance, et je trouvais qu'il n'y avait plus d'expression, d'innovation. Pour moi, l'art ce n'était pas ça. Ça m'horripilait plus que d'autres choses, donc j'ai suivi des formations à l'extérieur en art, puis même en travail social. Au fond, les formations qui m'ont le plus servis, c'est les formations que j'ai fait en privé. » (L'Artiste-pédagogue, La Coop solidaire)

« [...] Une grande partie qui est de la recherche sur les différentes formes d'occupation de l'espace public. Cela va comprendre le rapport à notre territoire ville, qui dans ce cas-ci est plus un quartier, un rapport à l'humain, à l'histoire, à l'architecture, à l'aléatoire aussi, la ville est changeante, il y a du bruit, du trafic, des gens qui viennent ...Donc c'est tous ces facteurs-là qui nous influencent. » (La Fondatrice, Le Laboratoire urbain)

« [...] On sait qu'on est, quelque part, des artistes/chercheurs, donc, il y a quand même une satisfaction malgré les petites frustrations qui sont inévitables. » (La Fondatrice, Le Laboratoire urbain)

« Je remets en question toute cette question de « qualité artistique ». Je ne sais pas ce que cela veut dire, je ne sais pas si je peux mettre un doigt sur ce que c'est, je ne sais pas si c'est quelque chose de définissable et de palpable. Je pense que notre consensus c'est le confort, au Québec en art. » (La Directrice, La Galerie-tremplin)

« 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 ne sais pas si je suis d'accord avec cette

vision-là non plus. Est-ce que se plier à un acheteur c'est de vendre son âme au diable? J'exagère, mais il y a cette idée-là quand même [véhiculée dans le milieu culturel montréalais]. » (La Directrice, La Galerie-tremplin)

« Le monde « *glamour* », « *jet set* », le musée avec le fonctionnement commissaire, les centres d'artistes, c'est un monde occidental, ça, c'est clair! » (La Directrice, La Galerie-tremplin)

À propos du statut de relève

« Ce n'est même pas une question de manque d'argent, c'est une question de sous quel système c'est donné [comment est-ce donné] ? Et de plus, d'arrêter de se dire : « Qu'est-ce qu'on donne à la relève ? », « Qu'est-ce qu'on donne aux institutions ? », mais de le voir comme un système, comme une écologie. Et puis, le problème souvent c'est que l'on pense juste : « Ah! La relève! ». Nous, souvent, ça nous concerne aussi parce- qu'on est toujours de la relève, et là on se dit ben : « On a comme trente-cinq ans, ça fait au-dessus de 10 ans qu'on fait ça, euh...la relève ? ». » (Le Gestionnaire-créateur, La Coop solidaire)

La perception des répondants de leur carrière :

« Je pense que tout le monde qui est passé à travers la coopérative a vécu une transformation humaine qui avait une valeur que l'on ne remet pas en question, moi la première. L'évolution que j'ai faite, du fait que ce soit quelque chose qui nous appartienne, où on est libre de faire ce que l'on veut, du fait d'être membre, parce que tu ne le fais pas non plus nécessairement pour l'argent, c'est très confrontant et, en même temps, c'est justement un super lieu d'apprentissage, dû à la responsabilité, je dirais... la responsabilité-liberté. Puis, je pense que l'on a toujours tenté d'incarner les valeurs que l'on défend, donc ça amène matière à de très grandes transformations et apprentissages. C'est vraiment ça qui est au cœur. » (Le Gestionnaire-créateur, La Coop solidaire)

« Je pense qu'on a une influence quand même parce- qu'il y a des gens qui ont commencé à se remettre en question en voyant ce que l'on faisait. Il y a une influence aussi parce-que maintenant je suis sur le conseil de [nom de l'une des grandes institutions culturelles], sur le jury. Je suis plus ou moins tout le temps écoutée, mais c'est normal, je suis nouvelle, je viens d'arriver, je suis jeune, mais je suis là! » (La Directrice, La Galerie-tremplin)

« 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, sachant que tout le monde nous disait que c'était très difficile à la sortie de l'école et que la plupart des compagnies affirmées maintenant avaient déjà les enveloppes qui étaient attribuées à ces disciplines-là. Vu que j'avais fait précédemment un bac en communications, je me suis dit : « je vais essayer de mélanger mes deux expertises [...].

Je gardais quand même un œil intéressé sur tout ce qui se faisait en marketing alternatif, très « *street* », tout le mouvement « *street art* » aussi. Donc toutes les interventions spontanées qui se faisaient. Après, il y a eu la vague des « *flash mobs* » et je me dis : « Ah! C'est drôle ». Nous, en art on fait ça des performances dans le métro ou dans les espaces publics pour passer un message ou interpeler quelqu'un, et on le fait en tant qu'étudiant ou on le fait en tant qu'artiste. Je veux dire, il y a des concepteurs qui sont payés pour réfléchir à ce genre d'interventions. Intéressant, pourquoi moi je ne pourrais pas en faire partie? Donc c'est un peu l'idée qui a germé dans mon esprit, de dire ben, la danse ou le médium peut servir à autre chose. » (L'initiatrice, L'Agence avatar)

Réflexions des répondants par rapport à leur travail

« Ce dont je suis le plus fière, c'est d'avoir réussi à avoir une reconnaissance et de travailler avec des partenaires qui sont structurants dans le milieu montréalais. Donc de travailler autant avec les écoles, là on va en prison, que de travailler avec [nom d'une organisation culturelle], d'avoir établi des relations solides et d'avoir une reconnaissance dans ce genre d'institutions-là. Ça, pour moi, c'est quelque chose dont je suis fière. » (L'Artiste-pédagogue, La Coop solidaire)

« On est des leaders pour notre engagement et notre vision, notre capacité à articuler une vision. On n'a pas des œuvres qui sont en marge du milieu dans lequel on est et on est capable d'élaborer notre propos sur cela. [...] Alors, au niveau de nos pairs, par exemple celui [le milieu] du théâtre de rue, c'est un milieu qui reconnaît notre pertinence, notre position. Ça, c'est vraiment, réellement, nos pairs. » (Le Gestionnaire-créateur, La Coop solidaire)

« On est vraiment une bibite, ça, c'est clair! [...] Ce sont des formes déjà atypiques dans les styles de services qu'on donne. C'est l'art, mais c'est social, donc c'est un processus participatif souvent des clients, donc ce n'est pas non plus une pièce que justement les gens écoutent passivement. Bref, on est dure à classer, autant par ce que l'on fait, par notre mission, et aussi le type de monde que l'on est. Parce- qu'on est souvent extrêmement polyvalents, de formation à la fois sociale, artistique...donc on n'est pas des artistes purs. On est souvent vu justement comme des entrepreneurs aussi qui se sont démarqués au niveau de leur engagement. » (L'Artiste-pédagogue, La Coop solidaire)

« [...] À défaut d'avoir une structure rigide de compagnie en ce moment, moi je le vois comme une structure de recherche et de création pour nous, au travers duquel on a aussi la possibilité de continuer à bonifier nos profils. C'est ça j'ai dit au dernier Lac à l'épaule, des fois quand on a les choix d'être financé à fond pour faire quoi? Des événements plus gros ? Plus de projets de recherche avec des infrastructures plus grosses ? [...] Même les groupes qui sont plus payés, il y a toujours une frustration, parce-que tu grossis pour faire ça, on t'en donne un petit peu moins, donc on te sert toujours un petit peu la ceinture peu importe tu es rendu à quel niveau. » (La Fondatrice, Le laboratoire urbain)

« Oui, je pense qu'on est une entreprise d'économie sociale. [...] On en fait définitivement partie, on a eu une rencontre avec [nom d'une organisation culturelle], la dernière assemblée générale où on avait des présentations sur ce que c'était l'entrepreneuriat social, là tout le monde avait l'air d'allumer dans la salle : « Ah ! L'art ça en fait partie! ». » (La Directrice, La Galerie-tremplin)

À propos du rayonnement de leur entreprise

« [leur principale réussite] De s'être fait un nom, une place dans le milieu des pratiques artistiques actuelles, tout en étant quand même marginal des pratiques actuelles, et en ayant un mandat qui s'insère réellement dans sa communauté, pour la communauté aussi. [...] Il ne faut pas mieux « fitter », il faut rester intègre à nous-mêmes, à notre quartier. Ça ne veut pas dire qu'on ne va pas aller dans un autre quartier pour autant, mais d'être capable de faire ça là, c'est un tour de force quand même. » (La Fondatrice, Le Laboratoire urbain)

« On ne peut pas nier le milieu dans lequel on est, on en parlait tout à l'heure, le milieu de l'art occidental est international, on ne peut pas faire comme s'il était juste local aujourd'hui. Donc, pour réussir comme artiste, il faut avoir des expositions ailleurs, il faut avoir vendu ailleurs, il faut avoir pris sa place sur la scène internationale. En ce moment, les artistes y arrivent à peine, pourtant, on en produit, on en produit, on en produit, puis on n'arrive pas à les faire décoller. Ils restent ici. » (La Directrice, La Galerie-tremplin)

« D'abord reconnaître qu'on a des pratiques qui valent ce qui se fait ailleurs. Les présenter comme des « superstars » internationales. Des fois, il faut assumer le mythe avant que le mythe existe pour qu'il se produise. Être les premiers à dire : « Ben oui, c'est un artiste de réputation internationale! » ». (La Directrice, La Galerie-tremplin)