

Créer coûte que coûte ou maîtriser pour innover : une analyse des processus entrepreneuriaux des entrepreneurs culturels

Mélanie Fournier

MRM, Université de Montpellier, Espace Richter Rue Vendémiaire, Bât B 34960,
Montpellier, France

Université de Perpignan, 52 avenue Paul Alduy, 66860, Perpignan, France

melanie.fournier@etudiant.univ-perp.fr

Da Fonseca Marie

MRM, Université de Montpellier, Espace Richter Rue Vendémiaire, Bât B 34960,
Montpellier, France

Université de Perpignan, 52 avenue Paul Alduy, 66860, Perpignan, France

marie.da-fonseca@univ-perp.fr

Fabienne Villeseque-Dubus

MRM, Université de Montpellier, Espace Richter Rue Vendémiaire, Bât B 34960,
Montpellier, France

Université de Perpignan, 52 avenue Paul Alduy, 66860, Perpignan, France

fabienne.villeseque@univ-perp.fr

Mots clés : Complexité, Effectuation, Entrepreneur culturel, Pilotage, Processus Entrepreneurial

Résumé :

Le passage d'une économie post-industrielle à une économie du savoir a favorisé un tournant culturel à double effet, celui de l'économicisation de la culture et celui de la culturalisation de l'économie (Chapain, Emin & Schieb-Bienfait, 2018). Ce phénomène de "managérialisation" de la culture et de l'art (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Chiapello, 1997) conduit l'entrepreneur culturel à concilier deux rôles, celui de créer et celui d'entreprendre (Bérubé, 2019). Dès lors, les acteurs des Industries Culturelles et Créatives (ICC) font face à différentes logiques, parfois éloignées et potentiellement incompatibles (Amans, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2020 ; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011). Le pilotage de ces organisations confrontées à un avenir hautement incertain s'avère complexe et la viabilité économique devient l'objectif primordial au risque d'altérer le sens du projet et l'organisation établie (Henry, 2018). Aussi, chaque projet est unique, individuel, innovant, et est géré comme un processus entrepreneurial. Nous donnons des réponses à la question de recherche suivante : Quels sont les processus entrepreneuriaux à l'œuvre selon les profils des entrepreneurs culturels dans le cadre de la création de projet ? Pour ce faire, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 15 entreprises créatives digitales situées en Occitanie.

Les résultats mettent en avant l'idée qu'il y a plusieurs profils parmi les entrepreneurs au sein des ICC, et que selon les motivations intrinsèques à la création entrepreneuriale, les processus à l'œuvre dans le management des projets culturels et créatifs vont être différents.

1. Introduction

La contribution des ICC à la croissance économique est de plus en plus significative. Elle représente 4,4 % du PIB de l'Union Européenne en termes de chiffres d'affaires fin 2019 (Ernst & Young, 2021). Les ICC sont des entreprises de très petites tailles qui gravitent généralement autour de plus grandes entreprises, appelées "les majors" (Béjean, 2008, p. 24) notamment dans le secteur de la musique et des médias. Soumises à une structure de coûts particulière avec une prédominance des coûts fixes sur les coûts variables et organisées dans une logique de projets qui en découle, les ICC font face à un avenir hautement incertain. Les entreprises produisent des biens et services toujours plus différents, avec des parties prenantes différentes, dans des environnements différents, et selon une temporalité différente, ce qui rend leur caractère unique et spécifique. De plus, évoluant dans un environnement artistique et culturel, elles sont confrontées à une multitude de parties prenantes et qui ont des logiques potentiellement incompatibles (Amans et al., 2020; Greenwood et al., 2011). La "managérialisation" de la culture et de l'art (Boltanski & Chiapello, 1999; Chiapello, 1997) positionne de fait les organisations à la croisée de plusieurs mondes selon Boltanski et Thévenot (1991). Ainsi, le monde de l'inspiration, qui s'apparente à la logique artistique, le monde marchand, du fait de l'existence d'un marché concurrentiel ou encore le monde industriel intégrant des processus de production créatrice sont concernés. La question se pose alors de savoir comment les ICC, organisations caractérisées par leur ancrage culturel à dominante créative d'une part, et par leur petite voire très petite taille d'autre part (Bilton, 1999), mettent en œuvre leurs processus entrepreneuriaux dans le cadre de la création de projet. Il s'agit en outre d'identifier les motivations de ces entrepreneurs culturels et leur impact sur les processus entrepreneuriaux. C'est pourquoi, afin de comprendre les facteurs à l'œuvre, nous analysons le management des projets culturels et créatifs sous le prisme des processus entrepreneuriaux.

Ainsi, le processus entrepreneurial mobilise trois notions : les individus, le projet et le processus. Au cœur du système se placent les interactions entre les individus entrepreneurs et le projet entrepreneurial qui évoluent au fur et à mesure du processus. L'environnement, quant à lui, contribue à transformer cette dialogique au travers des parties prenantes externes (Dallaire, 2019). De façon plus générale, la question posée au cœur de cette recherche pourra être formulée ainsi : Quels sont les processus entrepreneuriaux à l'œuvre selon les profils des entrepreneurs culturels dans le cadre de la création de projet ?

Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 15 acteurs proposant des offres culturelles digitales situés en Occitanie. L'étude se présente en 3 parties, la première partie est consacrée à la revue de la littérature, puis à la méthodologie et enfin à la présentation des résultats.

2. Les Industries Culturelles et Créatives au prisme de l'effectuation

Afin de répondre à la question de recherche posée, nous présenterons dans un premier temps les spécificités liées à l'entrepreneuriat dans les ICC, puis nous aborderons dans un second temps la notion de processus entrepreneurial.

2.1 Les ICC, des entreprises comme les autres ?

Le pilotage de ces organisations culturelles et créatives relève en premier lieu d'un défi centré sur le résultat ou sur le processus (Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2021). De plus, les produits issus de ces organisations ont pour spécificités qu'il s'agit de "*biens dont on ne peut identifier la qualité tant que le bien n'est pas consommé*" (Benghozi, 2005, p. 4). De plus, la

place occupée par l'acte créatif se traduit par la singularité des œuvres produites, l'unicité du produit et "*l'effet signature*" (Evrard et al., 2015, p. 6) qui donne une importance au management des talents. Une autre facette de l'enjeu de pilotage est la gestion des contraintes de temps. En effet, le délai de réalisation ou de diffusion au public est défini avant même que l'objet de création ne soit terminé ou livré. Une œuvre diffusée en tant que nouveauté peut également faire l'objet de diffusions ultérieures successives, ce qui pose la question de la durabilité de la valeur et provoque une dualité des marchés entre nouveauté et catalogue.

Comme le montre l'étude de cas conduite par Mazars-Chapelon et Villesèque-Dubus (2021) dans un studio de film d'animation, l'utilisation d'outils de gestion hybrides en actionnant et articulant les quatre leviers de contrôle de Simons témoigne d'un pilotage ambidextre adapté aux industries créatives opérant dans un contexte innovant. Le pilotage de ces organisations oscille ainsi entre exploration et exploitation. Cette étude souligne également le caractère complexe de ces organisations. Elles évoluent à la croisée de plusieurs mondes, qu'il s'agisse du monde inspiré et artistique lié à la créativité, du monde industriel associé au processus productif et enfin du monde marchand du fait de l'existence d'un marché et d'une concurrence au sein de ce marché (Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2021).

Dans ce contexte, l'action collective est au cœur de la création au travers du pilotage du résultat, des ressources et des parties prenantes. Les ICC sont en effet soumises d'une part à un haut degré d'incertitude lié à la création et l'unicité du produit. D'autre part, elles sont sujettes à la gestion des contraintes de temps. Ces contraintes de temps sont notamment liées au délai imposé par les clients et à la complexité et multiplicité des parties prenantes avec lesquelles elles opèrent et coopèrent. Les produits culturels qui émanent des organisations créatives, comme celles du jeu vidéo ou du cinéma intègrent une dimension technologique et innovante les incitant à renouveler leur offre de façon permanente. De plus, le délai de réalisation de la production représente un des facteurs clé de performance, particulièrement prégnant dans le secteur audiovisuel (Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2021). Le secteur du jeu vidéo est qualifié par ailleurs, comme le premier art numérique et modèle précurseur pour les autres ICC selon Zabban, Ter Minassian et Noûs (2020). La technologie et la consommation sont ainsi les deux facteurs principaux de rupture de l'organisation et de l'économie des industries culturelles (Busson, Evrard & Paris, 2022).

En outre, les recherches ont montré que les contextes culturels, sociaux, économiques et politiques peuvent influencer à la fois la dynamique entrepreneuriale et créative (Chapain, Clifton & Comunian, 2013). Le contexte de la créativité importe désormais plus que la créativité des individus eux-mêmes, recherchant un environnement favorisant cette dernière et donnant un cadre de légitimité (Dutraive, Szostak & Tiran, 2019).

Les travaux de Bérubé (2019) mettent en exergue une difficulté des artistes à concilier deux rôles : créer et entreprendre. Il existe alors une tension identitaire entre impératifs artistiques et commerciaux. Par conséquent, les artistes-entrepreneurs dissocient les principes marchands de leur pratique créative malgré leur caractère indispensable pour survivre sur le marché. L'acte entrepreneurial apparaît dès lors essentiel alors que ces derniers maîtrisent parfois difficilement ces aptitudes entrepreneuriales. En effet, possédant souvent une faible maîtrise liée notamment au manque de cursus universitaires en management, les artistes ne sont pas formés pour être entrepreneurs (Bérubé, 2019). L'apprentissage de l'entrepreneuriat se fait alors par expériences concrètes sur le terrain et peut conduire à de nombreux échecs. La littérature sur la motivation entrepreneuriale considère deux approches : "push" et "pull" caractérisant différents profils d'entrepreneurs. D'une part, l'approche "push" considère la création d'entreprise comme subie, l'acte entrepreneurial se faisant par nécessité, suite à une insatisfaction au travail. D'autre part, l'approche "pull" considère au contraire la création d'entreprise comme choisie, l'acte entrepreneurial se réalisant par la découverte d'une opportunité d'affaires et un désir d'indépendance. Gabarret et Vedel (2015) déconstruisent le

caractère exclusif de ces deux concepts et proposent une approche sous quatre dimensions : l'opportunité économique, la nécessité, l'insatisfaction et les désirs d'autonomie et d'indépendance. Cette approche représente la motivation entrepreneuriale comme une combinaison de facteurs "push" et "pull". De plus, nous observons que ce concept est susceptible d'évoluer face à l'accroissement de l'acte entrepreneurial de nouveaux profils d'entrepreneurs. Mazars-Chapelon et Villesèque-Dubus (2021) et Amans et al. (2020) montrent respectivement, au travers de leur étude de cas d'un studio d'animation et d'une scène nationale, le caractère hybride du profil des dirigeants artistes-entrepreneurs. En prenant en compte les enjeux du secteur et les caractéristiques qui leurs sont associées, l'étude des ICC sous le prisme du processus entrepreneurial semble intéressante à mettre en évidence.

2.2 Une approche renouvelée et intégrative des processus

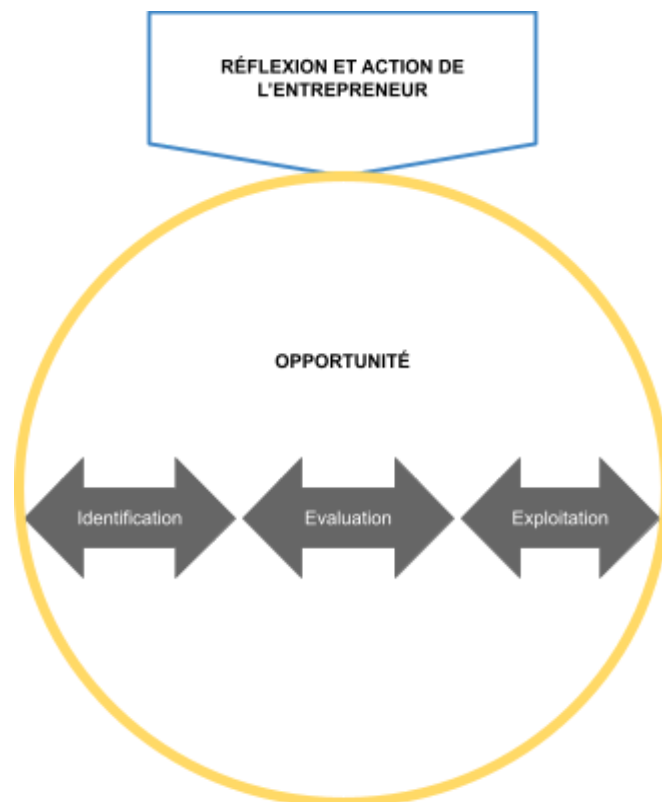
L'entrepreneuriat est un champ disciplinaire où la majorité des auteurs s'entendent sur plusieurs concepts clés excepté dans le domaine des industries culturelles et créatives (Bérubé, 2019). Les artistes doivent ainsi jouer un double rôle malgré leur réticence à celui de l'entrepreneuriat s'ils veulent vivre de leur activité.

Selon Giordani (2004), le processus entrepreneurial découle des opportunités de l'environnement et de l'intention de créer une entreprise. S'appuyant sur une dialogique dynamique axée sur la symbiose individu/création de valeur et la réflexion engagée par Bruyat (1993) et Fayolle (2005), le processus entrepreneurial se modélise en trois phases : le déclenchement, l'engagement et la survie, ainsi que le développement du projet. Ces phases tiennent compte des compétences requises et développées tout au long du processus entrepreneurial. Pour Gartner, l'entrepreneuriat concerne la création d'une organisation comme une dynamique organisationnelle (Garcia, Hernandez & Verstraete, 2015). Le processus entrepreneurial n'est alors pas un processus intangible déterminé à l'avance, il ne comporte pas de fin et les objectifs sont revus continuellement. Il met en son cœur des mécanismes complexes et multidimensionnels mettant en relation l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle et le comportement du porteur (Dallaire, 2019 ; Gartner, 1988, 1990). *"Le processus entrepreneurial serait donc un processus d'apprentissage dynamique, additif et cumulatif des différentes compétences entrepreneuriales dont l'importance relative varierait significativement d'une phase à l'autre"* (Omrane, Fayolle & Ben-Slimane, 2011, p. 98). C'est une nouvelle perspective d'approche qui privilégie les ressources, nous amenant ainsi à nous concentrer sur l'étude des processus entrepreneuriaux à l'œuvre.

Dans les années 1990, les études portent sur l'agir rationnel en posant la question "Que fait l'entrepreneur ?", s'intéressant ainsi à l'activité de l'entrepreneur à travers le processus entrepreneurial et non plus seulement à ses traits (Garcia et al., 2015; Schmitt, 2009; Schmitt & Julien, 2020). Comme le souligne Dallaire (2019) : *"On ne peut plus dissocier l'entrepreneur de la nouvelle création de valeur issue de son entreprise, et le projet permet de relier ces deux dimensions"* (p. 127). L'objectif du processus entrepreneurial est de créer une organisation viable à travers laquelle l'entrepreneur peut se rémunérer et apporter de la valeur culturelle (Dallaire, 2019 ; Towse & Hernández, 2020). Dans la littérature, plusieurs types de processus entrepreneuriaux sont identifiés. Ils sont analysés majoritairement soit sous l'angle causal, soit sous l'angle de l'effectuation. Lorsque le couple produit/marché est prévisible, les aspects de l'offre et de la demande peuvent être gérés par de l'analyse ou de l'estimation. Dans cette perspective causale, le futur peut se prévoir au moyen de calculs de rentabilité, d'actions visant à surpasser les concurrents ou à éviter tout événement inattendu. Cette logique permet la sélection optimale de ressources nécessaires pour atteindre un but préalablement défini (Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2015). En parallèle, les approches

effectuales vont venir renforcer l'analyse de la prise de décision. C'est à travers l'agir cognitif, que nous nous intéressons à la question du "Comment ?". À ce titre, l'environnement est pris en compte afin d'envisager l'entrepreneur comme faisant partie d'une globalité (Schmitt & Julien, 2020). La théorie de l'effectuation suggère deux logiques qui sont contrastées mais aussi complémentaires. Elles apparaissent contrastées car la logique causale est une chaîne comprenant trois temps forts : l'identification, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité (Messeghem, 2021). Sous son aspect linéaire, elle suppose des remises en question menant à des retours en arrière et des ajustements et se présente comme le fruit de la réflexion et de l'action conduite par l'entrepreneur (Figure 1).

Figure 1 : Modélisation causale du processus entrepreneurial



Source : Adapté de Messeghem (2021)

De plus, ces deux approches sont vues comme complémentaires, dans la mesure où Sarasvathy (2001) remet en question la prise de risque. Il revisite le processus entrepreneurial en marquant des éléments sujets à l'improvisation et l'intuition. Sous cette notion d'opportunité, l'effectuation propose une compréhension de l'entrepreneur en tant qu'individu. C'est une nouvelle façon de comprendre le comportement entrepreneurial qui montre l'importance des ressources en situation de forte incertitude. L'effectuation converge sur quatre principes : Il s'agit alors de définir le champ des possibles à partir des moyens disponibles en se questionnant sur le "qui suis-je", le "que sais-je" et le "qui connais-je" pour caractériser le pouvoir d'action, le "que puis-je faire". L'entrepreneur s'appuie sur la perte acceptable qu'il est prêt à subir plutôt que le retour sur investissement. L'effectuation propose d'étudier les entrepreneurs en analysant comment ils tirent profit des circonstances et créent l'avenir plutôt que de chercher à le prédire. En ce sens, les entrepreneurs vont favoriser l'alliance stratégique plutôt que la concurrence avec des partenaires potentiels. L'effectuation

converge ainsi sur quatre principes (Tableau 1) (Sarasvathy, 2001). Comme le précisent Sarrouy-Watkins & Hernandez (2015, p. 71), “*L’effectuation repose sur une logique sous-jacente de contrôle d’un futur, considéré comme imprévisible*”. En effet, suivant cette logique, lorsque l’incertitude empêche l’entrepreneur de prévoir les conséquences de ses actions, l’approche d’effectuation lui permet de décider et d’agir en s’appuyant sur ses ressources intangibles : son identité, ses connaissances et son réseau (Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2015).

Tableau 1 : Les 4 grands principes de l’effectuation de Sarasvathy (2001)

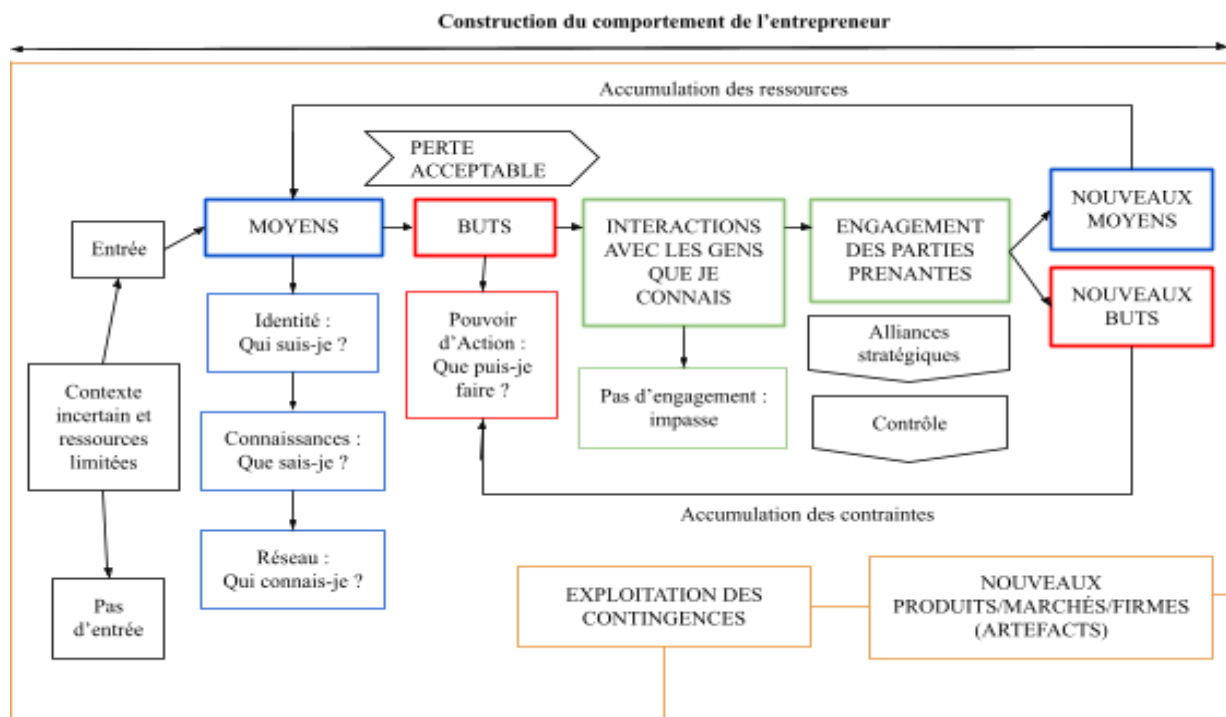
Perte acceptable
Alliances stratégiques
Exploitation des contingences
Contrôle d’un avenir imprévisible

Source : Sarasvathy (2001)

“*L’effectuation repose sur une logique sous-jacente de contrôle d’un futur, considéré comme imprévisible*” (Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2015, p. 71). Lorsque l’incertitude empêche l’entrepreneur de prévoir les conséquences de ses actions, l’approche d’effectuation lui permet de décider et d’agir en s’appuyant sur ses ressources intangibles : son identité, ses connaissances et son réseau (Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2015).

Dès le départ, l’effectuation doit être considérée comme un processus composé de plusieurs séquences d’activités ayant des points de départ et d’arrivée différents (Sarasvathy, 2001). Dans ce processus de mise en œuvre de l’entrepreneuriat où l’objectif n’est pas prédéterminé, l’engagement des acteurs est central afin de poursuivre le cycle d’accumulation des ressources nécessaires à la création et au développement de l’entreprise.

Figure 2 : Modélisation effectuale du processus entrepreneurial



Source : Adapté de Arend, Sarooghi & Burkemper (2015), Sarasvathy (2001, 2008), Silberzahn & Enrico (2016)

Ce processus se compose de quatre phases : le déclenchement de l'idée, la saisie de l'opportunité, l'arrivée des parties prenantes et la pérennisation du projet. Ces quatre phases ne constituent pas forcément un processus chronologique. Il s'agit d'un découpage logique dans lequel les étapes peuvent se combiner et se produire au même moment. Le processus entrepreneurial effectual conjugue ainsi les principes et les étapes (Silberzahn & Enrico, 2016). Il est dynamique et évolutif et génère des compétences aussi bien individuelles que collectives. Le comportement de l'entrepreneur se construit alors au fil du temps. En outre, cette conception ne conduit pas nécessairement à renoncer à des outils classiques d'inspiration causale tel que le business plan, mais suggère une nouvelle lecture où l'accompagnant favorise la prise de conscience des ressources à la portée de l'entrepreneur et l'incite à coconstruire l'opportunité avec ses parties prenantes (Messeghem, 2021). L'entrepreneur ne peut agir seul et s'auto-évaluer en permanence, les structures d'accompagnement jouent alors un rôle crucial dans la réussite de leur parcours (Omrane et al., 2011). Les logiques effectuales et causales impliquent donc une série de décisions et d'actions regroupées selon les cinq différents principes (Tableau 2) (Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2015).

Tableau 2 : Principes effectueux et causaux

Effectuation	Causation
Fondements de l'action : Ressources disponibles Définir les buts à partir des ressources actuellement disponibles (intangibles individuelles)	Fondements de l'action : Buts préexistants Rechercher les ressources afin d'atteindre les objectifs fixés
Principe : Perte acceptable Décider des options en fonction d'un niveau de pertes ou de risques acceptables (niveaux bas d'engagements)	Principe : Rentabilité attendue Décider selon divers scénarios de prévisions de profits
Principe : Alliances stratégiques Créer des partenariats stratégiques pour accroître le niveau de ressources et de pertes acceptables (changer les potentiels concurrents)	Principe : Stratégies concurrentielles Contrer les avantages des concurrents et exploiter leurs faiblesses
Principe : Exploitation des contingences Croître en flexibilité et exploiter les événements inattendus en opportunités	Principe : Éviter les contingences Éliminer les risques et conserver l'objectif grâce à la planification
Principe : Contrôle d'un avenir imprévisible Entreprendre des efforts pour contrôler un futur imprévisible	Principe : Prévision du futur Décider au travers une logique de prévision d'un futur incertain

Source : Adapté de Sarrouy-Watkins & Hernandez (2015)

La logique effectuale est particulièrement recommandée dans les situations de forte incertitude empêchant l'entrepreneur d'agir. Cette *"théorie de l'action"* de l'agir entrepreneurial proposée par Schmitt (Schmitt & Julien, 2020, p. 138) aborde la décision et l'action de manière simultanée et plus globale. Elle recentre l'entrepreneur avec son contexte à partir d'un futur souhaité en fonction de son aptitude à se donner un objet, un projet.

Cette approche apparaît particulièrement intéressante dans le cas des ICC, dans la mesure où ces organisations sont confrontées à des contraintes en termes de ressources notamment du fait de leur petite taille à travers un faible capital social, capital humain ou encore matériel. L'initiative d'un projet est généralement portée par une personne, ce qui va nécessiter par la suite l'intégration de savoirs et compétences complémentaires pour assurer le développement de l'entreprise (Henry, 2018). Elles doivent également contrôler un futur imprévisible du fait de la nature même de leur activité créatrice. Soumises à un fort degré d'incertitude, cette logique leur permet alors de se focaliser sur l'utilisation des ressources existantes et accessibles dans l'entreprise et l'écosystème comme instrument de définition des buts.

3. Méthodologie

Nous rappelons ainsi notre question de recherche : quels sont les processus entrepreneuriaux à l'œuvre dans les ICC du fait des enjeux du secteur et quelles en sont leurs caractéristiques principales ? Afin de pouvoir y répondre, nous avons effectué une recherche qualitative exploratoire. La méthodologie présente en premier lieu comment ont été recueillies les données et en second lieu la présentation des cas.

3.1 Présentation du recueil des données

Cette recherche se fonde sur une méthodologie exclusivement qualitative (Eisenhardt, 1989 ; Yin 1994). Le travail a consisté à recueillir des données primaires et des données secondaires en mobilisant les ressources disponibles. Il s'agit ici de procéder à la triangulation des données pour enrichir les informations (Yin, 1994). Dans un premier temps, nous avons défini les cas à étudier, à savoir 15 entreprises du cluster d'entreprises le Pôle Action Média situé au Soler. Le Pôle Action Média est le seul cluster des industries culturelles, créatives et numériques d'Occitanie et de Catalogne situé dans les Pyrénées-Orientales. Ainsi nous nous sommes concentrés sur les ICC digitales du cluster et avons pris contact avec les entrepreneurs pour procéder aux entretiens. Les entretiens réalisés ont duré entre 50 minutes et 2 heures 51, ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits. La conduite des entretiens a été réalisée grâce à un guide d'entretien, basé sur des thèmes, à savoir le parcours de l'entrepreneur (formation, expériences), les motivations à la création d'entreprise, le parcours de création de l'entreprise, la gestion des projets (modalités et défis), l'environnement, l'écosystème et les parties prenantes (Miles et Huberman, 2003).

Tableau 3 : Synthèse des données collectées

Données primaires collectées : entretiens semi-directifs			
Nombre entretiens	Répondants	Durée totale (heure)	Thèmes entretiens/principaux points abordés
15	Dirigeants entreprises ICC digitales Occitanie (membres du Pôle Action Média)	25h30	Thème 1 : parcours de l'entrepreneur culturel (formation/expériences) Thème 2 : motivations à la création d'entreprise Thème 3 : gestion des projets (modalités/défis) Thème 4 : environnement/écosystème/parties prenantes
Données secondaires collectées : sites internet, supports de communication, articles/dossiers de presse, dossiers de financement, rapports de suivi d'accompagnement, business plan,			

Nous présentons en suivant les entreprises que nous avons sélectionnées au sein du cluster d'entreprises pour les entretiens :

Tableau 4 : Les entretiens semi-directifs des entrepreneurs culturels

Entreprise	Secteur	Activité	Année de création	Effectif 2021	Chiffre d'affaires 2021 (en euros)	Durée de l'entretien (min)
1	Audiovisuel : e-tourisme	Voyage immersif en direct et à distance	2020	5	45 000	58
2	Audiovisuel : production	Création de capsules sonores et vidéos	2020	2	42 000	58
3	Cinéma et audiovisuel	Studio d'animation	2006	2	0 (400 000 en 2019)	52
4	Jeux vidéo	Studio jeu vidéo	2019	5	80 000	69
5	Audiovisuel : communication	Visite virtuelle interactive en 360°	2015	2	24 000 (70 000 en 2019)	55
6	Publicité et communication	Réseau social audio	2021	1	0	66
7	Jeu	Jeux/ Business Game	2017	3	50 000	138
8	Edition : presse	Média professionnel sur la santé	2007	5	327 000	83
9	Audiovisuel : edtech	Formations via la réalité virtuelle et augmentée	2017	4	70 000	129
10	Publicité et communication	Social media et marketing d'influence	2021	5	180 000	142
11	Cinéma et audiovisuel	Studio d'animation	2015	11	580 000	106
12	Musique	Création musicale personnalisée via l'intelligence artificielle	2019	7	0	171
13	Jeu	Parc d'attractions connectées	2020	1	0	117
14	Musique	Playlist musicale personnalisée	2018	1	non renseigné (perte de 90% par rapport à 2019)	93
15	Publicité et communication : esport	Agence événementielle spécialisée dans l'univers du jeu vidéo	2017	3	100 000	160
Temps total entretiens	25h30					

3.2 Démarche d'analyse des données

Pour le traitement des données primaires et secondaires, nous avons choisi l'analyse thématique continue (Miles et Huberman, 2003). Une grille de codage a alors été réalisée suivant les thèmes issus du guide d'entretien, mais également du terrain. De par l'hétérogénéité du corpus, cette méthode offre une plus grande liberté d'analyse et richesse des propos des acteurs. En effet, la thématique continue offre de manière ininterrompue des thèmes au fil de la lecture du corpus, ce qui évite le risque d'omettre des thèmes. Ces derniers sont ensuite regroupés, puis hiérarchisés. Au fil de la lecture, l'arbre de thèmes se construit, ce qui permet une analyse plus fine et plus riche du matériau (Paillé et Mucchielli, 2003). Le chercheur dispose d'une « sensibilité théorique et expérientielle » (Paillé et Mucchielli, 2003), qui le conduit à faire des choix dans l'attribution des thèmes à un corpus. Au fil des lectures, des réflexions, des expériences intimes et professionnelles, cette sensibilité s'accroît et s'affine. De plus, cette analyse nécessite une certaine vigilance pour ne pas entrer dans l'analyse interprétative en attribuant des thèmes. En effet, les thèmes choisis doivent exprimer et résumer les propos de l'acteur avec la plus grande neutralité possible.

La question de recherche posée dans cet article était de savoir comment les ICC, en tant qu'organisations caractérisées par leur ancrage culturel et dominante créative, mettaient en œuvre leurs processus entrepreneuriaux. De plus, il s'agissait, de façon complémentaire, d'identifier les principales caractéristiques de ces processus auxquels elles sont confrontées dans le cadre de la création de projet selon les profils des entrepreneurs culturels. Les résultats nous ont permis de répondre à la question de recherche formulée ainsi : Quels sont les processus entrepreneuriaux à l'œuvre selon les profils des entrepreneurs culturels dans le cadre de la création de projet ?

4. Résultats : une approche singulière de l'effectuation chez les entrepreneurs culturels

Les analyses réalisées dans le cadre des entretiens mettent en lumière les différents profils des entrepreneurs culturels, permettent d'identifier leur comportement, ainsi que leur processus entrepreneurial sous l'angle des principes de l'effectuation.

4.1 Des profils différents malgré un désir commun de création d'entreprise

Il ressort que la volonté d'entreprendre des acteurs est marquée par un fort désir de changement et de vivre leur rêve. Ne supportant plus leur situation professionnelle actuelle en termes de lien de subordination et de directives, ils aspirent à la liberté de choisir ce à quoi ils dédient leur temps et avec qui ils le passent. Ils sont animés par l'envie ultime d'orienter leur vie professionnelle dans la création culturelle et de faire ce qui leur plaît tout en y accordant une forte dimension sociétale et/ou politique. Ils éprouvent la nécessité de donner un sens à leur vie professionnelle et ont cheminé plus ou moins à l'aveugle dans la création de leurs entreprises. Ils ont osé prendre des risques sans réelle expérience entrepreneuriale et vision de ce qui pouvait advenir comme l'illustrent les dirigeants 11 et 2.

“Je n'ai jamais étudié le business ou des choses plus commerciales [...] Des expériences dans la création d'entreprise ? Non pas vraiment.” Entreprise 11

“J'ai sauté à la piscine sans maillot et sans bouée, pas peur.” Entreprise 2.

Toutefois, si à l'origine du projet entrepreneurial cette volonté est commune, il est possible de voir des divergences apparaître qui vont par la suite impacter le management des projets culturels et créatifs. En effet, parmi les 15 entrepreneurs interrogés, on peut identifier 3 profils différents : 3 entrepreneurs ont créé leurs entreprises à la suite d'une formation dédiée à la gestion d'entreprise et étaient animés par la volonté d'entreprendre, 6 entrepreneurs voulaient

vivre de leur passion pour leur métier créatif et 6 pour lesquels le désir d'indépendance était leur motivation.

Le profil *business* ne représente qu'une faible partie des entrepreneurs culturels. Les acteurs peu qualifiés à l'entrepreneuriat ont suivi des formations sur le marketing ou encore le management. Ces formations leur ont permis de se préparer aux difficultés de l'entrepreneuriat et d'aborder plus directement des projets innovants et scalables. Ce sont des profils qui mettent à profit leurs expériences passées en faveur de leur développement de projet. Ils ont une vision plus globale et précise de la définition de l'entrepreneuriat que les autres. Par conséquent, les entrepreneurs de type *business* s'engagent moins vers la voie de l'entrepreneuriat. De plus, ils sont dans le contrôle et cherchent les opportunités. Ils ont une conscience élevée de la nature du métier et de ce qu'il implique. Ils savaient plus ou moins ce vers quoi ils s'engageaient contrairement aux autres qui ont découvert l'entrepreneuriat chemin faisant et gèrent leur entreprise également de la sorte.

Ensuite, il ressort des entretiens que le profil *passionné* est plutôt orienté métier. Chez ces acteurs, la création artistique est plus importante que tout et prime sur les aspects managériaux. Ce profil se sent le plus incompris et isolé de son écosystème et de son environnement. Il travaille seul ou avec son équipe, il ne cherche pas à réaliser d'alliance, il saisit ce qui se présente sans rechercher d'opportunités. Prêt à tout perdre au profit de la création artistique, la viabilité économique et la stabilité de l'organisation établie représente ainsi un enjeu.

Enfin, le profil *indépendant* apparaît comme un profil à part. C'est en effet le profil le plus "fonceur", aventurier, flexible et opportuniste. Les *indépendants* vont là où il y a des opportunités mais font face à beaucoup d'incompréhensions et de remises en question auprès de leurs prospects, mais également des différentes parties prenantes externes. En comparaison avec le profil *business*, le profil *indépendant* s'oriente vers une démarche de contrôle à court terme, il ajuste constamment ses projets en fonction des ressources accumulées.

Après avoir identifié ces différents profils et présenté leurs principales caractéristiques, nous allons maintenant analyser comment fonctionnent ces acteurs dans le cadre du management des projets culturels et créatifs au travers des différents principes de l'effectuation.

4.2 Le management de projet au défi de la création artistique

Les 3 profils d'entrepreneurs culturels mobilisent leurs propres ressources disponibles et cumulées pour appréhender et assurer le développement de leur entreprise. Nous allons ainsi identifier leur processus entrepreneurial selon les 4 principes de Sarasvathy.

4.2.1 Perte acceptable

Ce que les entrepreneurs culturels sont prêts à sacrifier ou non au nom de leur entreprise mais également de leur vie personnelle, va influencer sur leur positionnement de marché et leur bien-être. Nous avons remarqué qu'à ce titre, le choix de la cible de clientèle était un élément déterminant. En effet, la cible de clientèle visée va influencer directement sur la façon dont les dirigeants vont manager les projets et impacter leur appétence à entreprendre. Les deux parties ne disposent pas des mêmes connaissances du produit ou du service et ne s'accordent pas toujours sur la même finalité. C'est la subjectivité de la création laissant place à un jugement de valeur et de considération, ainsi que l'interprétation de l'offre qui forment une incompréhension entre les deux parties.

"On se casse souvent les dents parce qu'on tombe sur des gens qui n'ont pas la même vision des choses." (Entreprise 5).

Il existe une fracture numérique et une limite de l'accueil de l'innovation auxquels les acteurs doivent faire face et ainsi user de pédagogie. De plus, les motivations de la clientèle peuvent aller à l'encontre de la nature même de l'envie de création des entrepreneurs et de la valorisation de leur travail, s'attachant ainsi plus au prix ou au délai que purement à la qualité de l'offre.

“Ce sont des gens qui ne sont pas des professionnels du jeu, voire qui ne jouent pas beaucoup. Ils n'ont pas d'idée claire sur ce qu'ils veulent. S'ils trouvent un truc joli, animé, qui fonctionne bien, ils sont plutôt contents.” (Entreprise 4).

Les acteurs s'éreintent alors à persister dans un démarchage auprès de telle ou telle type de clientèle comme l'illustre le dirigeant de l'entreprise 14.

“Je me suis éreinté à démarcher des gens qui n'en ont rien à foutre. Je croyais qu'ils allaient être sensibles au truc, mais en fait pas du tout. Énorme désillusion, j'ai été très surpris de l'accueil.” (Entreprise 14).

Seuls les entrepreneurs n'étant pas prêts à faire des concessions et ayant fait le choix de changer de clientèle réussissent à évoluer sereinement et de manière gratifiante. C'est ce qu'ont bien compris les entrepreneurs appartenant au profil *business* et l'entreprise 14 suite à cette expérience.

“Au début c'était compliqué à digérer. Il y a un problème de valorisation parce que les gens ne se rendent pas compte du travail qu'il y a, il y a donc beaucoup de pédagogie à faire. Si tu te brides, tu auras cette clientèle qui est compliquée. Encore beaucoup de personnes ne sont pas formées à tout ça. Quand tu prends la considération de ton travail, tu arrives sur des clients qui eux la prennent aussi. [...] Nous aujourd'hui, on ne veut rien sacrifier”. (Entreprise 10).

Cette confrontation n'est en outre pas arrivée au dirigeant de l'entreprise 8 du profil *des indépendants*, qui s'est tout de suite attaché aux besoins et retours de sa cible, suite aux diverses expériences entrepreneuriales du cercle familial. De même pour le dirigeant de l'entreprise 1 qui a bénéficié des conseils de multiples structures d'accompagnements dans sa phase d'incubation, c'est-à-dire à la création de son entreprise.

Les *passionnés* quant à eux, acceptent une perte financière au profit de la création.

“Robin des Bois”, c'est le projet où tu perds de l'argent mais qui fait trop plaisir. [...] On a beaucoup de mal à se dire, sur l'autre projet il faut manger.” (Entreprise 11).

Lorsque l'entreprise s'attache en amont à bien identifier sa cible et se valoriser, elle s'épuise moins. Les *entrepreneurs de type business* qui ne veulent rien sacrifier ont alors tendance à chercher la rentabilité de leur invention pour la transformer en une innovation scalable.

4.2.2 Alliances stratégiques

La manière dont les *passionnés* vont aborder la concurrence est elle aussi différente. Ils se sentent isolés de leur écosystème et environnement.

“Je me sens isolé parce que je fais purement de la culture et je me retrouve avec des mecs qui sont là purement pour faire du fric. Alors je veux faire du fric mais ce n'est pas mon seul but, j'ai vraiment une activité culturelle, je parle de culture.” (Entreprise 14).

Les concurrents sont alors vus en tant que tels et ne font que très peu l'objet d'alliances. Les *passionnés* craignent de ne pas pouvoir faire face à cette concurrence et de se faire distancer.

“Des concurrents, parce qu'eux, ils vivent de leur activité. Ça me fait mal au cœur parce que pour certains malheureusement je trouve qu'ils font du consommable.” (Entreprise 9).

“J'ai tendance à considérer mes confrères comme des concurrents. [...] Étant beaucoup dans les peurs de ne pas réussir, des peurs naît un peu la jalousie.” (Entreprise 7).

De leur côté, les profils *business* se positionnant plutôt sur un marché de niche ne perçoivent pas de concurrence directe et élargissent leur spectre d'alliances potentielles.

“On ne se voit pas comme des concurrents directs. [...] Des alliances avec les concurrents, il y a pas mal de possibilités.” (Entreprise 12).

Les indépendants sont finalement ceux qui collaborent le plus avec leurs concurrents en répondant notamment à des appels à projets ensemble pour maximiser leur chance. Ladite concurrence fait alors l’objet d’une aide supplémentaire dans leur développement de projets.

“Je ne le vois pas en termes de concurrence, je le vois en termes de collègues de travail ou partenaires.” (Entreprise 5).

Les différentes transformations digitales n’épargnent en outre pas les acteurs dans leur champ de bataille concurrentiel. Il est aujourd’hui facile de copier les solutions technologiques numériques créées, laissant place à un sentiment d’insécurité signalé par l’entreprise 9 du profil *des indépendants*.

“Une solution numérique sort, c’est facile de faire copier-coller et de changer deux, trois trucs.” (Entreprise 9).

Ce sentiment d’insécurité s’avère renforcé par l’écosystème au vu de la disparité des aides publiques. *Les passionnés* se sentent ainsi lésés, ce que révèle l’entreprise 3.

“On est assez mal placé au final par rapport à ceux qui sont en région Rhône-Alpes et en Nouvelle Aquitaine, parce que c’est plus facile d’obtenir les aides en Rhône-Alpes et en Nouvelle Aquitaine qu’ici pour l’animation. On a trop de conditions ici qui sont éliminatoires.” (Entreprise 3).

Ainsi, seuls les *passionnés* considèrent la concurrence en tant que telle. Cette considération est renforcée par l’écosystème qui privilégie certains acteurs dans l’obtention d’aides financières. *A contrario*, les profils *business* et *indépendants* se considèrent comme des privilégiés en Occitanie. Par conséquent, ces acteurs ont plus tendance à s’allier avec les concurrents.

4.2.3 Exploitation des contingences

Dans leur développement de projet, les entrepreneurs tirent profit de ce que l’environnement et l’écosystème mettent à disposition. Le profil *business* est le plus averti, les entrepreneurs vont chercher et saisir les opportunités, que ce soit en termes de financement, de visibilité, d’accompagnement ou encore de ressources matérielles.

“À InnoProd on a des bureaux gratuits, Réseau Entreprendre on accède à un prêt d’honneur.” (Entreprise 12).

En revanche, nous observons que *les passionnés* ont tendance à se laisser porter et à construire leur projet au fur et à mesure des ressources accumulées. N’étant pas dans un modèle de type reproductible et scalable comme le profil *des business*, *les passionnés* repartent toujours de zéro avec leurs propres ressources accumulées au fil des projets pour appréhender les nouveaux.

“On verra quand on y sera. Ce qu’il faut c’est un projet, une date à laquelle il se lance pour monter une équipe et savoir combien d’argent on va pouvoir mettre dessus. Il faut qu’on adapte d’abord une prestation qui soit assurée à un prix estimé pour pouvoir baser toute la suite dessus.” (Entreprise 3).

Quant aux *indépendants*, ils cheminent au travers des ressources mobilisées et abordent leur but au travers de multiples manières d’y accéder.

“L’apprenti, je l’ai parce que je suis dans une pépinière. Je ne savais pas qu’il existait des facilités pour en avoir; que j’avais le droit.” (Entreprise 2).

Pour eux, il s’agit plutôt de répondre à la question : que va m’apporter cette ressource, ce projet pour me permettre d’accéder au prochain ? L’accompagnement est donc pour *les indépendants* une ressource mobilisable, perçue alors comme indispensable et constituant un

gain de temps au travers des conseils, une mise en réseau, de la veille ou encore de la promotion.

“Sur la partie administrative, on est revenu du fin fond des enfers, c’était catastrophique. C’est pour ça que je dis que cet accompagnement là il est super important” (Entreprise 15).

“La pépinière c’est vachement important, on n’est pas du tout isolé, au contraire. [...] Ça crée un écosystème dans lequel on est accompagné par les autres entreprises et par X et Y. [...] C’est un outil pour nous, pour notre développement et pour répondre à des questions.” (Entreprise 5).

De plus, c’est un moyen supplémentaire de légitimer leur activité et gagner, rassurer les clients.

“La pépinière donne de la force. Ça fait plusieurs fois que j’en parle à mes clients au travers du changement d’adresse. Pour eux, c’est le signe que mon entreprise progresse.” (Entreprise 8).

4.2.4 Contrôle d’un avenir imprévisible

Soumis à une forte incertitude de leur avenir du fait de la personnalisation de l’objet de création et de leur offre “à la carte”, il est difficile pour les différents profils d’entrepreneurs de tout contrôler malgré leur volonté. La maturité, l’ancienneté de l’entreprise et l’accompagnement ne changent pas le fait que *les passionnés* peinent encore pour la plupart à structurer leur modèle économique comme le présente l’entreprise 11 après 7 ans d’existence.

“On est une entreprise qui n’a pas encore trouvé son modèle économique donc c’est très difficile. [...] Sur les appels d’offres publics, si on ne connaît pas du tout le prix, on va faire une offre complètement démentielle.” (Entreprise 11).

Il s’agit pourtant du seul entrepreneur du profil des *passionnés* qui suit ses budgets et tente de les contrôler.

Finalement, seuls les profils *business* qui arrivent à standardiser leur offre ou process, sont dans la prédiction.

“Je suis dans la prédiction, dans le fait de me dire qu’est-ce qui va marcher demain.” (Entreprise 6).

Même si *les business* sont dans la prédiction de “ce qui va marcher demain”, le degré d’innovation et d’incertitude de l’accueil du public influe sur leurs dispositions qui laisse place à leur intuition et à une stratégie chemin faisant.

“Vu que c’est très innovant, on ne compte pas sur des études de marché pour nous dire que c’est une bonne idée d’un point de vue marketing ou économique. Nous ça nous semble cool, on y va, on se lance et advienne que pourra.” (Entreprise 12).

La construction de l’avenir des acteurs passe ainsi par le besoin de revenus financiers, leurs coûts étant définis comme peu préoccupants.

“Mes coûts fixes sont ridicules. [...] Tant que tu n’as pas de revenu, tu n’as pas l’occasion de fabriquer. Tu déclenches le projet seulement quand tu es persuadé d’avoir le revenu.” (Entreprise 2).

A contrario, dès lors qu’il y a une masse salariale ou une levée de fonds, les coûts deviennent un enjeu majeur auquel il faut faire attention.

“Je veux maîtriser les coûts. Quand on est une start-up, on a des déconvenues et des succès. On va lever des milliers d’euros et on va dépenser à tire-larigot sans faire attention à ce que l’on dépense. Puis un an et demi après, on a plus d’argent, on doit faire une nouvelle levée et se diluer encore. Alors que la première levée, si elle est bien calculée...” (Entreprise 6).

La levée de fonds apparaît pour *les indépendants* comme un besoin et un gage de légitimité pour démontrer le succès commercial de l’entreprise. Cependant, pour les entrepreneurs de type *business*, elle implique une perte d’indépendance et donc un sacrifice.

“Nous, on ne souhaite pas faire de levée de fonds dilutive.” (Entreprise 12).

L'ambition de croissance est moins prégnante chez les passionnés car elle implique une gestion plus importante des projets laissant moins de temps consacré à la création artistique.

“C'est un système piloté par la rentabilité. Je suis obligé d'accepter ce jeu-là si je veux continuer à me développer. Mais si je grossis, je vais passer plus de temps en gestion et donc être moins créatif.” (Entreprise 7).

Ce besoin de revenus est par ailleurs confronté à une influence politique particulièrement forte rendant toute gestion des projets difficile pour les acteurs. Les plus touchés sont les passionnés comme l'exprime le dirigeant de l'entreprise 11.

“On a demandé à rencontrer les interlocuteurs de la Région Occitanie pour en discuter avec eux parce que ça va être bloquant pour nous à l'avenir. Il y a des projets qui viennent nous chercher pour lesquels nous allons être obligés de leur annoncer qu'ils ne pourront pas avoir l'aide de l'Occitanie et donc pas la possibilité de bosser avec nous. Par contre, dans les autres régions de type Angoulême, Hauts-de-France ou Grand-Est, ils soutiennent à mort l'animation. Il y a vraiment beaucoup d'argent qui est mis là-dedans et beaucoup de souplesse, donc on se retrouve en concurrence directe.” (Entreprise 11).

Et ce d'autant plus lorsque s'ajoutent les exigences et les différentes temporalités des parties prenantes telles que celles des clients, des partenaires et/ou de l'administration publique comme en témoigne l'entreprise 5.

“Eux, si ça met six mois, un an à se décanter, ce n'est pas trop leur problème. Alors que pour nous, il y a souvent une urgence qu'ils ont du mal à intégrer.” (Entreprise 5).

Les passionnés et les indépendants ont alors tendance à naviguer à vue et à se projeter très globalement. Ils bricolent des outils de pilotage et de mesure financière lorsque cela leur semble utile.

“Je pilote à vue, je n'ai quasiment pas de chiffres à jour.” (Entreprise 15).

“Je n'ai aucun logiciel, aucun excel, rien. Je sais où j'en suis, j'ai appris à compter de 1000 en 1000, de 10 000 en 10 000 ...” (Entreprise 13).

Le dirigeant de l'entreprise 8 est le seul indépendant à contrôler au maximum ses actions, ses objectifs. C'est une des entreprises les plus matures et qui génère le plus de chiffre d'affaires. Force est de constater que le contrôle favorise une croissance positive de l'entreprise.

Le profil passionné qui a le plus de mal à vivre de son activité, qui a la perte acceptable la plus grande est le profil qui subit plus qu'il ne contrôle ses projets.

“Si nos clients bossent avec, on n'a pas le choix, on suit.” (Entreprise 3).

“On passe énormément de temps pas rémunéré, c'est une position qui fatigue dans le temps. C'est difficile de toujours donner sans être sûr que cela va fonctionner. Je veux juste sortir de là.” (Entreprise 4).

La logique effectuale prédomine pour l'ensemble des entrepreneurs culturels, mais pour autant pour chacun des principes, les applications divergent selon les profils. Sur la base des résultats présentés précédemment, le tableau ci-dessous propose une illustration et une synthèse de cette logique appliquée par les différentes entreprises interrogées.

Tableau 5 : Caractéristiques des profils selon les principes d’effectuation de Sarasvathy

Principes/Profils	Profil business	Profil passionné	Profil indépendant
Perte acceptable	Refus du sacrifice. La valorisation de leur travail et leur pivot de cible les amène pourtant à la perte acceptable d’une clientèle.	Toute perte est acceptable, voire même celle subie au bénéfice de pouvoir monter des projets qui font plaisir.	Toute perte est acceptable excepté l’humain considéré comme partie intégrante de la réussite de l’entreprise.
Alliances stratégiques	Les entrepreneurs ne considèrent pas avoir de concurrence directe au vu de l’innovation de leur offre et de leur positionnement marché. Ils explorent et s’ouvrent ainsi aux alliances potentielles.	La concurrence est considérée comme telle. Pas d’alliance voulue, les entrepreneurs ont peur et jalouent ceux qui réussissent à vivre de leur activité contrairement à eux.	Les concurrents sont identifiés comme des collègues de travail, des partenaires.
Exploitation des contingences	Les entrepreneurs sont impliqués, ils participent à tous types d’événements qui peuvent leur apporter de la visibilité et des ressources supplémentaires (concours/événements professionnels...).	Les entrepreneurs saisissent des opportunités qui se présentent à eux sans les avoir véritablement cherchées.	Les entrepreneurs saisissent principalement les opportunités des personnes qui les interpellent.
Contrôle d’un avenir imprévisible	Dans la prédiction et le contrôle. Les entrepreneurs aiment anticiper l’imprévisible aussi bien sur les tendances du marché que sur la gestion de leur entreprise.	Une projection très globale de l’avenir de l’organisation et un fonctionnement par effet d’opportunité selon les projets. Un contrôle sur le tas.	Dans la tentative de contrôle des projets à court terme. Les entrepreneurs imaginent des scénarios futurs en fonction des projets acquis, par effet d’accumulation.

Source : Auteurs

En considérant le processus effectual sous l’angle des principes, nous remarquons que seuls les entrepreneurs culturels qui n’ont pas de perte acceptable sont ceux qui évoluent le plus sereinement et de manière la plus valorisante, et ce quel que soit le profil observé. Nous constatons également que les entreprises 2 et 8 sont *les indépendants* qui évoluent de manière la plus positive. Se positionner ainsi dans un marché de niche ou contrôler son activité en s’attachant à une cible ayant un réel besoin s’avère pour eux gratifiant. De manière générale, le profil *business* serait la tendance à suivre pour améliorer le bien-être du dirigeant et accroître son potentiel et celle de l’entreprise. De plus, une démarche effectuale incluant des principes de causalité apparaît comme étant un vecteur intéressant à exploiter pour les entreprises.

Toutefois, une entreprise semble se démarquer parmi toutes, il s’agit de la numéro 1. En effet, il s’agit d’un *passionné* qui se positionne plutôt comme un entrepreneur de type *business* concernant la perte acceptable et l’alliance stratégique. C’est la plus jeune entreprise

innovante du secteur audiovisuel accompagnée par une structure, qui est en hyper croissance et à fort potentiel de création d'emplois.

5. Discussion

Cette recherche met en avant les processus entrepreneuriaux des entrepreneurs culturels au sein des ICC digitales. Les résultats obtenus corroborent les travaux de Bérubé (2019), Dutraive et al. (2019), ou encore d'Henry (2018), en mettant en lumière le fait que ces petites entreprises faiblement capitalisées sont mal outillées et sont soumises à un haut degré d'incertitude. Par conséquent, conscientes de leurs faiblesses, elles s'entourent et mobilisent les ressources principalement humaines et financières en fonction des projets, notamment au travers des opportunités que peut leur apporter le cluster d'entreprises. De plus, les ICC sont des organisations confrontées à de nombreuses difficultés liées à l'écosystème et l'environnement tant en termes d'accès aux financements publics, que de l'accueil de la création artistique par les individus, ou encore des exigences de gestion associées, qu'elles soient temporelles, matérielles ou encore humaines. Elles composent alors avec et/ou cèdent pour survivre. Les dimensions financières sont gérées chemin faisant, au fur et à mesure du processus entrepreneurial. La logique d'effectuation, influençant le degré d'innovation, est différente en fonction des profils. Elle passe par l'assouvissement d'une passion du créateur "coûte que coûte" pour les profils liés à l'indépendance et à la passion, alors qu'elle va se caractériser par la recherche d'une maîtrise totale de l'activité pour le profil *business*. D'une part, la maîtrise passe par le contrôle de l'organisation, celle-ci impliquant qu' "*une ou plusieurs personnes disposent du contrôle si elles ont la maîtrise des décisions, des actions, des comportements, des événements (et/ou de leurs conséquences) qui conditionnent l'atteinte des finalités poursuivies par ces personnes ou groupes de personnes, que ces finalités aient été définies par elles-mêmes ou par d'autres*" (Bouquin, 1992, p. 9). D'autre part, dans une démarche de création de projet, les ICC doivent faire preuve d'innovation. Alter (2002) définit l'innovation comme un processus systémique et non linéaire. Même si certains auteurs tels que Chiapello (1997) confrontent contrôle et créativité, d'autres mettent en évidence l'utilité du contrôle de gestion dans un contexte innovant (Dangereux, Chapellier & Villesèque-Dubus, 2017). De surcroît, Bollinger (2020) présente le pilotage du processus d'innovation à travers la métaphore de l'iceberg. En effet, elle montre que les organisations s'appuient sur des pratiques informelles lors de leur prise de décision dans le processus d'innovation et que les outils de contrôle de gestion apparaissent comme un cadre qui guide ces dernières. De son côté, Meyssonier (2015) parle de contrôle de gestion des startups. Il rejoint la conclusion de Granlund et Taipaleenmäki (2005) : les dirigeants ont tendance à privilégier la prévision au contrôle dès lors qu'ils font face à des pressions et enjeux temporels. La littérature s'intéresse de plus en plus au contrôle de gestion pour piloter l'innovation, encore peu sur la forme que ces outils doivent prendre (Bollinger, 2020). À la connaissance des auteurs, peu de recherches ont été faites sur ce thème. Ainsi la littérature ne fait pas le lien entre la notion de maîtrise du processus d'effectuation et son application par les ICC, ni l'innovation. Or, dans un contexte de haute incertitude, la logique d'effectuation aide les ICC à innover. L'application et la maîtrise de ce processus sont primordiales pour ce type de structure.

6. Conclusion

En matière théorique et managériale, cet article contribue à enrichir la littérature en créant une passerelle entre les travaux sur l'entrepreneur culturel et créatif (Béjean, 2008 ; Chiapello, 1997 ; Evrard et al., 2015 ; Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2021) et ceux consacrés à l'effectuation (Sarasvathy, 2001 ; Sarrouy-Watkins & Hernandez, 2015 ; Silberzahn, 2016).

Cela permet d'apporter une meilleure représentation de l'entrepreneur créatif pour concevoir une stratégie d'accompagnement. Par ailleurs, cette recherche conduit à nous questionner sur (1) les dispositifs de gestion dans le cadre d'une approche effective du processus entrepreneurial (mobilisation d'outils de gestion dans une perspective hybride) et sur (2) les nouveaux enjeux des territoires (transformations digitales, places créatives) (Andres & Chapain, 2012 ; Berneman & Meyronin, 2010 ; Bérubé & Gauthier, 2020). Bien que cette étude soulève un certain nombre de questions, elle connaît néanmoins des limites. En effet, son ancrage dans le secteur des ICC, d'autant plus digitales et concentrées géographiquement sur le territoire d'Occitanie pose la question de la généralisation à l'ensemble des métiers des ICC. Pour compléter ce travail, d'autres recherches au sein des ICC mais concernant d'autres organisations non forcément ancrées dans le digital pourraient constituer des pistes intéressantes de développement.

7. Bibliographie

- Amans, P., Mazars-Chapelon, A. & Villesèque-Dubus, F. (2020). Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : Le cas des Scènes nationales. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 26(1), 21.
- Andres, L. & Chapain, C. (2012). The integration of cultural and creative industries into local and regional development strategies in Birmingham and Marseille: Towards a more inclusive governance?. *Regional Studies*, 47(2), 1-22.
- Arend, R-J., Sarooghi, H. & Burkemper, A. (2015). Effectuation As Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship. *Academy of management Review*, 40(4), 630-651.
- Béjean, M. (2008). *Le management des entreprises à prestations artistiques : activités de conception, régimes de signification et potentiel de croissance* (thèse de doctorat en sciences de l'Homme et Société, École Nationale Supérieure des Mines de Paris). Récupéré du site <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00004762>
- Benghozi, P. (2006). Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles. Dans : éd., *Création et diversité au miroir des industries culturelles: Actes des Journées d'économie culturelle* (pp. 129-152). Paris: Ministère de la Culture - DEPS.
- Berneman, C. & Meyronin, B. (2010). *Culture et attractivité des territoires. Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives*. Paris, L'Harmattan.
- Bérubé, J. (2019). L'entrepreneuriat en commun comme force collective pour les artistes professionnels. *Revue française de gestion*, 279(2), 151-164.
- Bérubé, J. & Gauthier, J-B. (2020). L'entrepreneuriat en marge des masses dans les industries créatives et culturelles. *Revue Internationale PME*, 33(3-4), 15.
- Bilton, C. (1999). *The new adhocracy: strategy, risk and the small creative firm*. University of Warwick, Centre for the Study of Cultural Policy.
- Bollinger, S. (2020). La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation. *ACCRA*, 7, 63-83.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- Bouquin, H. (1992). *La maîtrise des budgets dans l'entreprise*. Vanves, EDICEF-AUPELF.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* (thèse de doctorat en gestion et management, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II). Récupéré du site <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011924>
- Busson, A., Evrard, Y. & Paris, T. (2022). *Quelle politique pour les industries culturelles à l'ère du numérique ?*. Rapport Terra Nova Série Elections 2022, Paris.

- Chapain, C., Clifton, N. & Comunian, R. (2013). Understanding creative regions: bridging the gap between global discourses and regional and national contexts. *Regional Studies*, 47(2), 131-134.
- Chapain, C., Emin, S. & Schieb-Bienfait, N. (2018). L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17, 7-28.
- Chiapello, È. (1997). Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ?. *Réseaux*, 86, 77-113.
- Dallaire, G. (2019). *Le projet pour aborder le processus entrepreneurial dans le secteur culturel* (thèse de doctorat en gestion et management, Université Grenoble Alpes, École des hautes études commerciales de Montréal, Canada). Récupéré du site <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03142876>
- Dangereux, K., Chapellier, P. & Villesèque-Dubus, F. (2017). Chapitre 7. Nature et rôle des outils de contrôle de gestion dans les PME innovantes. Dans : Sophie Mignon éd., *L'innovation managériale: Les multiples voies d'une spirale vertueuse* (pp. 167-197). Caen, EMS Editions.
- Dutraive, V., Szostak, B. & Tiran, A. (2018). Vers la compréhension de l'entrepreneur de demain : S'inspirer de l'entrepreneur dans les industries culturelles et créatives . Document de travail n° 2018-49, Bureau d'Économie Théorique et Appliquée BETA, Strasbourg.
- Eisenhardt K.M. (1989). Building Theories from case study research. *Academy of management Review*, 14(4), 532-550.
- Ernst & Young. (2021, mise à jour 25 janvier). *Panorama européen des industries culturelles et créatives*. Récupéré du site de l'auteur : https://www.ey.com/fr_fr/government-public-sector/panorama-europeen-des-industries-culturelles-et-creatives-editio
- Evrard, Y., Cauvin, C., Busson, A., Ferry-Maccario, N., Paris, T., Serna, M., & Bettach, O. (2015). *Management des industries culturelles et créatives*. Paris, Vuibert.
- Fayolle, A. (2005). *Introduction à l'entrepreneuriat*. Paris, Dunod.
- Garcia, É., Hernandez, F. & Verstraete, T. (2015). XIV. *William B. Gartner*. Dans : Karim Messeghem éd., *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME* (pp. 271-287). Caen, EMS Editions.
- Gabarret, I. & Vedel, B. (2015). Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 271, 13-20.
- Gartner, William B. (1988). "Who is an entrepreneur ?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12,(4), 11-32.
- Gartner, William B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *The Journal of Business Venturing*, 5, 15-25.
- Giordani, G. L. (2004). Engagement entrepreneurial : Les modalités relationnelles et interactionnelles de la création et du financement des nouvelles organisations. *Actes du Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Montpellier, France.
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21-57.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Henry, P. (2018). *L'entrepreneuriat culturel : Des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations*.
- Mazars-Chapelon, A. & Villesèque-Dubus, F. (2021). Les industries créatives au défi du pilotage organisationnel. *Revue Française de Gestion*, 47(296), 137-164.

- Messeghem, K. (2021). *10 idées clés sur l'accompagnement entrepreneurial*. Caen, EMS Editions.
- Meyssonnier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups ?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 21, 33-61.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Belgique, De Boeck Supérieur.
- Omrane, A., Fayolle, A. & Ben-Slimane, O. Z. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : Une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251(5), 91-100.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin, Dunod.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Sarrouy-Watkins, N. & Hernandez, É.-M. (2015). L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : Le cas Logiperf. *Gestion 2000*, 32(3), 67-90.
- Schmitt, C. (2009). Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial. *Revue Economique et Sociale*.
- Schmitt, C., Julien, P-A. (2020). *Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat*. Paris, De Boeck Supérieur, 5, 131-153.
- Silberzahn, P. (2016). L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre Innover*, 28(1), 76-82.
- Towse, R. & Hernandez, T.-N. (2020). *Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Yin R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, California, Sage Publishing.
- Zabban, V., Ter Minassian, H. & Noûs, C. (2020). Les mondes de production du jeu vidéo: Logiques amateurs, artisanales et industrielles. *Réseaux*, 224, 9-29.