

HEC MONTRÉAL

Étude de cas

*Le Circo de la Rua :*

Un modèle d'affaires hybride entre l'entrepreneuriat, le travail social et l'action culturelle

par

Leïla Boily-Afriat

Projet d'intégration présenté au programme de  
Maîtrise en management des entreprises culturelles  
(M.M.E.C.)

Décembre 2014

© Boily-Afriat, Leïla



## RÉSUMÉ

Ce projet de recherche sur l'entrepreneuriat social dans le secteur culturel s'inscrit dans le cadre du projet d'intégration du programme de Maîtrise en management des entreprises culturelles des HEC. Cette recherche qui porte sur l'effet d'hybridation entre trois domaines– l'entrepreneuriat, l'intervention sociale et la création artistique prend assise, d'une part, sur l'étude de la littérature scientifique traitant du croisement de ces champs d'expertise, et d'autre part, sur l'étude d'un cas réalisée à la suite d'un terrain de recherche mené auprès d'une entreprise colombienne, le *Circo de la Rúa*.

Compte tenu de l'essor des modèles d'affaires hybrides et des occasions que l'entrepreneuriat présente tant pour le secteur social que culturel, il nous a semblé nécessaire d'étudier les contextes d'émergence, les modèles d'application, les enjeux conceptuels, les paradigmes et les limites de ces types de modèles.

L'étude fait donc état des principaux courants qui se dégagent des écrits portant sur l'entrepreneuriat, puis sur son croisement avec les secteurs culturel et social. Les sous-thèmes de l'innovation, de l'économie sociale et des politiques culturelles seront brièvement abordés. La dernière section examinera la portée de l'hybridation de l'esprit entrepreneurial et les défis propres aux entreprises socioculturelles.

# TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| RÉSUMÉ .....  | ii |
| 1. MÉTHODOLOGIE .....   | 6  |
| 2. INTRODUCTION : DES MODÈLES D’AFFAIRES HYBRIDES .....   | 8  |
| 3. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....  | 11 |
| 3.1 VERS UNE DÉFINITION DE L'ENTREPRENEUR .....   | 11 |
| <i>Un regard économique sur le rôle de l'entrepreneur</i> .....   | 11 |
| <i>La recherche béhavioriste : l'école des traits de caractère</i> .....  | 12 |
| <i>L'approche contingente de l'entrepreneuriat</i> .....  | 13 |
| <i>Les postulats dans la recherche entrepreneuriale contemporaine</i> .....   | 14 |
| 3.2 L'ENTREPRENEUR CULTUREL .....   | 15 |
| <i>L'innovation et la création au cœur du projet entrepreneurial</i> .....  | 15 |
| <i>L'entrepreneur du secteur culturel : similitudes et particularités</i> .....   | 15 |
| <i>Les transformations du secteur culturel : une révolution managériale induite par l'économie</i> .....                      | 17 |
| <i>Politiques culturelles</i> .....   | 18 |
| <i>Les spécificités des entrepreneurs et des entreprises culturelles</i> .....  | 20 |
| 3.3 L'ENTREPRENEUR SOCIAL .....   | 22 |
| <i>L'entrepreneur héroïque ou le contexte américain</i> .....   | 23 |
| <i>La conception européenne de l'entrepreneur social et de l'économie sociale</i> .....                                       | 23 |
| <i>Particularités de l'entrepreneur social</i> .....  | 25 |
| <i>Fondement idéologique de l'entrepreneur social</i> .....   | 26 |
| 3.4 L'ENTREPRENEUR SOCIAL ET CULTUREL .....   | 27 |
| <i>Chevauchent des objectifs</i> .....  | 27 |
| <i>Management et leadership</i> .....   | 28 |
| <i>Le mythe</i> .....   | 29 |
| <i>Le rite</i> .....  | 30 |
| <i>La tribu</i> .....   | 31 |
| 4. ÉTUDE DE CAS .....   | 32 |
| 4.1 CIRCO DE LA RUA .....   | 32 |
| <i>Des semáforos à l'institutionnalisation, un modèle d'entrepreneuriat social et artistique en Colombie</i> .....            | 32 |
| <i>Walter Alexander Piñeros : le vagabondage instructif</i> .....   | 34 |
| <i>Les débuts du Circo de la Rúa : des jongleurs à vocation sociale</i> .....   | 35 |
| <i>Viviana Sofia Arias Paz : dompter la bête en disciplinant le corps et l'esprit</i> .....                                   | 37 |
| <i>Le duo amoureux</i> .....  | 38 |
| <i>Instiller des alliances</i> .....  | 40 |
| <i>Le talon d'Achille</i> .....   | 40 |
| <i>La dignité au cœur d'une rencontre créatrice</i> .....   | 41 |
| <i>Naissance d'un partenariat entre artistes et gestionnaires : une longue route vers une structuration managériale</i> ..... | 43 |
| <i>Définir la mission : former des artistes et faire rayonner les arts du cirque</i> .....                                    | 47 |
| <i>Dix bougies</i> .....  | 48 |
| <i>Les défis à venir</i> .....  | 49 |
| 5. CONSTATS ET APPRENTISSAGES .....   | 51 |
| 5.1 SUR LE PLAN INDIVUEL .....  | 51 |
| 5.2 PROCESSUS .....   | 53 |
| 5.3 SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION .....   | 54 |

|  |    |
|--|----|
| <b>5.4 SUR LE PLAN DE L'ENVIRONNEMENT</b> .....                    | 57 |
| 6. RÉFLEXIONS .....  | 59 |
| 7. CONCLUSION.....   | 62 |
| ANNEXE 1 .....   | 63 |
| ANNEXE 2 .....   | 64 |
| ANNEXE 3 .....   | 65 |
| ANNEXE 4 .....   | 66 |
| ANNEXE 5 .....   | 68 |
| ANNEXE 6 .....   | 70 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....                                   | 71 |
| L'ENTREPRENEUR.....  | 71 |
| <b>L'ENTREPRENEUR CULTUREL ET LES POLITIQUES CULTURELLES</b> ..... | 71 |
| <b>L'ENTREPRENEUR SOCIAL</b> .....                                 | 72 |
| ENTREVUES - CAS: CIRCO DE LA RUA.....                              | 74 |

# 1. MÉTHODOLOGIE

L'objectif de cette recherche, présentée dans le cadre du projet d'intégration de la Maîtrise en management des entreprises culturelles, est d'examiner l'essor du modèle d'affaires hybride né de la jonction entre l'entrepreneuriat, l'action culturelle et l'intervention sociale. Le fonctionnement des entreprises entrepreneuriales à caractère socioculturel sera abordé par la loupe de l'entrepreneuriat commerciale, mais aussi du management et des politiques culturelles. Ce modèle d'affaires hybride se retrouve dans tous les champs artistiques (danse, théâtre, musique, cirque, littérature, etc.) et occupe une place grandissante dans l'activité économique des villes. Il semble offrir une solution conciliant les préoccupations de la création avec certaines contraintes économiques attribuables à une diminution des subventions gouvernementales. Le modèle hybride permet d'entrevoir de nouvelles possibilités de sources de financement, tant privé que public, tout en valorisant l'innovation et la créativité vitales au milieu culturel.

La première partie de cette étude retrace les fondements et les définitions des concepts-clefs de l'entrepreneuriat socioculturel. La recherche s'appuie sur une littérature scientifique européenne, nord-américaine et sud-américaine afin de mettre en lumière les différentes interprétations d'un même concept. Les principaux concepts définis seront ceux de l'entrepreneuriat du secteur marchand, l'entrepreneuriat artistique et culturel et, finalement, l'entrepreneuriat social. Afin de mieux comprendre les fondements idéologiques de l'entrepreneuriat social en contexte européen, une ébauche de définition de l'économie sociale sera aussi présentée. Cette première partie replacera également les débats autour du statut des entrepreneurs sociaux et des entrepreneurs culturels et artistiques dans le contexte des transformations de politiques culturelles. Des monographies, des articles spécialisés mais aussi des sites web de leaders en entrepreneuriat ont servi à la construction de cette section.

La deuxième partie présente par le biais de l'étude d'un cas la construction et le fonctionnement d'une entreprise œuvrant à la fois dans le domaine culturel et dans le domaine social. Cette partie retrace les aspirations personnelles et professionnelles de deux entrepreneurs codirigeant un cirque, le *Circo de la Rúa*, à Medellin (Colombie). La collecte de données qui a permis l'écriture du cas a été menée lors d'un court terrain de recherche en Colombie, en mars 2014. Une série d'entrevues semi-dirigées ont été menées pendant deux semaines dans des contextes formels et informels, notamment auprès des deux codirigeants du cirque. Une observation participative dans les locaux de l'entreprise a permis d'enrichir l'écriture du cas. Finalement, une entrevue a été menée auprès du directeur d'un des principaux partenaires d'affaire du cirque, la *Creative Society group* qui «incube» l'organisation, afin d'explorer le potentiel créatif d'un partenariat entre entrepreneurs œuvrant dans deux secteurs distincts.

Enfin, la troisième partie met en relation le cadre théorique avec le cas étudié afin de dégager les spécificités du statut d'entrepreneur social et artistique (imprécisions dans le statut légal et fiscal, défis administratifs et financiers, enchevêtrement entre la vocation sociale, les activités artistiques et les impératifs financiers, mais aussi potentiel créatif et innovateur, grande capacité d'adaptation aux contraintes, force de la mission et du leadership).

## 2. INTRODUCTION : DES MODÈLES D’AFFAIRES HYBRIDES

*« Il faut que notre société reprenne conscience de son unité organique; que l'individu sente cette masse sociale qui l'enveloppe et le pénètre, qu'il la sente toujours présente et agissante, et que ce sentiment règle toujours sa conduite; car ce n'est pas assez qu'il s'en inspire de temps en temps dans des circonstances particulièrement critiques. »*

Durkheim

S’il est deux logiques dont les valeurs, les méthodes et les finalités semblent «naturellement» en opposition, c’est bien celles de la logique économique ou marchande et de la logique sociale. Pourtant, celles-ci semblent vouloir se réconcilier dans un concept aux allures d’oxymore; l’entrepreneur social. Depuis une trentaine d’années, ce terme a fait son entrée dans le monde académique en passant par la porte de la prestigieuse *Harvard Business School* qui créa en 1993 un programme dédié spécifiquement à ce type d’entrepreneuriat. La *Social Enterprise Initiative* fait elle-même école, donnant naissance à des initiatives similaires à Yale ou encore à Columbia avant de s’exporter en Europe. L’apparition de ces programmes d’études en « alter management » envoie, d’après A. Barthélémy et R. Slitine (2011), un triple message. D’abord, qu’il s’agit d’un phénomène assez mature pour être étudié et enseigné. Ensuite que la professionnalisation des entrepreneurs sociaux n’est plus à mettre en doute et que ceux-ci méritent un statut égal à celui de leurs confrères du milieu « purement » marchand. Enfin que cette présence comme sujet d’étude dans le monde de la recherche universitaire permet d’affirmer que les entrepreneurs sociaux opèrent selon une logique et des modalités communes aux entreprises du secteur classique. Si son étude est relativement récente, la réalité de l’entrepreneuriat social n’est pas d’hier. Comme le soulignent D. Robert et C. Woods (2005) certains précurseurs tels que Florence Nightingale<sup>1</sup>, infirmière durant la guerre de Crimée, ou la *Fondacion Social* en Colombie fondée en 1911, portent déjà les gènes de ce qu’on définit aujourd’hui comme des cas d’entrepreneuriat social.

---

<sup>1</sup> Considérée comme la mère de la science infirmière moderne, elle fonde la première école d’infirmierie et luttera pour l’amélioration des conditions hospitalières.



Bien qu'aujourd'hui ce concept soit abondamment étudié, aucune définition ne semble faire consensus et de multiples questions quant aux limites de ce qui est et n'est pas une organisation d'entrepreneuriat social posent problème, tant sur le plan financier que managérial. Au cœur de ces débats, un dilemme : une entreprise peut-elle être sociale si elle s'insère dans une économie de marché ? Et si oui, à quelles conditions. Cette question en soulève bien d'autres, notamment : qu'entend-on par les vocables « entreprise », « entrepreneur » et « responsabilité sociale » ? Est-ce que l'entreprise sociale est une alternative au capitalisme sauvage ou à l'idéologie néolibérale ? Ou, au contraire, est-ce que l'entreprise sociale est un prétexte à déresponsabiliser les états de leur rôle social ? Quel serait, dans ce contexte, le nouveau rôle de l'état ? Où l'entreprise sociale puise-t-elle ses valeurs ? Est-il nécessaire d'avoir une définition unique d'un concept multiforme tel que celui d'entrepreneur social ?

Un second concept fait son apparition dans les chaires de recherche sur l'entrepreneuriat : l'entrepreneur culturel et artistique. De nombreuses études tentent de modéliser la créativité des entreprises artistiques, perçues comme un véritable terreau fertile en matière d'innovation, dans l'espoir de la reproduire dans des contextes d'entreprises classiques. « Les artistes m'inspirent ! On peut apprendre beaucoup de leur courage, de leur détermination. Comme les entrepreneurs, ils suivent leur instinct et prennent des risques. Pour moi, ce sont « les vrais » », dira Peter McAuslan, président de la Brasserie McAuslan lors de sa réception du prix arts-affaire en 2008<sup>2</sup>. Forts d'une visibilité sans pareille, les entrepreneurs culturels prospères deviennent de véritables porte-étendards pour la culture. Guy Laliberté avec son Cirque du soleil est probablement l'exemple le plus célèbre à l'échelle mondiale. Entrepreneur-artiste par excellence, il est souvent représenté comme le symbole de la vivacité créative montréalaise. Si la question de la responsabilité sociale se pose moins dans cette forme d'entrepreneuriat, ce modèle soulève néanmoins de multiples questions quant à l'ambiguïté de

---

<sup>2</sup> *La culture à Montréal : impacts économiques et financement privé*. Novembre 2009. Chambre de commerce du Montréal métropolitain. [http://www.cmmm.qc.ca/documents/publications/etudes/CCMM\\_Culture\\_fr.pdf](http://www.cmmm.qc.ca/documents/publications/etudes/CCMM_Culture_fr.pdf)

son statut. Est-il possible de ne pas se soumettre entièrement aux normes du marché s'il devient la principale source de revenus ? Est-ce que l'adoption de pratiques de gestion du monde marchand peut assurer la pérennité de l'organisme socioculturel ? Y a-t-il un risque de croisement, voire d'effacement, des frontières entre les arts dit savants et les arts populaires ? Comment les entrepreneurs-créateurs négocient-ils l'importance de la créativité devant les impératifs économiques ? Ce nouveau modèle remet-il en question la légitimité d'un financement public ? Et si tel est le cas, quel devraient-être les nouvelles orientations des politiques gouvernementales ?

Au croisement de ces deux modèles d'affaires se trouvent de multiples entreprises œuvrant simultanément dans les secteurs social et culturel. Certaines sont le produit de grandes entreprises culturelles, comme le Cirque du Monde, volet social du Cirque du soleil né en 1995 d'un partenariat avec l'organisme Jeunesse du Monde. D'autres organismes ont d'abord une fonction sociale, mais sont parrainés par un organisme culturel, comme Artcirq, le protégé du Cirque Éloize. Les missions des deux organisations sont cependant davantage d'ordre social en cela qu'elles visent la réintégration sociale en utilisant l'art comme outil d'intervention. Que se passe-t-il lorsqu'un organisme a de la sorte une double mission ? Ou encore, lorsque la fonction sociale et la mission artistique s'intermobilisent ? Ces modèles hybrides, bien qu'existants, font l'objet de peu de littérature. L'ambiguïté de leur statut pousse généralement leur gestionnaire à mettre de l'avant, du moins officiellement, l'une ou l'autre de ses missions, plaçant dans l'ombre la riche complexité d'un modèle mixte. La recherche qui suit tentera, par l'analyse du cas du *Circo de la Rua*, de saisir les particularités, les occasions et les défis de ce type de modèle hybride.

### 3. REVUE DE LA LITTÉRATURE

#### 3.1 VERS UNE DÉFINITION DE L'ENTREPRENEUR

Largement étudié aujourd'hui dans presque tous les domaines des sciences humaines et des sciences de la gestion, le champ entrepreneurial couvre aujourd'hui de multiples secteurs de spécialisation, beaucoup plus vastes que l'étude de l'entrepreneur même. Pourtant, aucune définition de l'entrepreneur ne semble encore faire consensus entre les auteurs. La définition proposée par Fillion (1988 cité par Fillion 1997) nous a semblé être parmi les plus compatibles avec la complexité des réalités entrepreneuriales :

« Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il/elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il/elle continue de jouer un rôle entrepreneurial.» (Fillion, 1988 cité par Fillion 1997)

#### *Un regard économique sur le rôle de l'entrepreneur*

Les économistes furent les premiers à s'intéresser, il y a plus de 300 ans, au rôle moteur des entrepreneurs dans le système économique. À travers les travaux des trois pionniers de l'approche économique que sont Cantillon, Say et Schumpeter, se profilent deux archétypes qui teintent encore aujourd'hui notre vision de l'entrepreneuriat : l'entrepreneur-organisateur et l'entrepreneur-innovateur. (Baumol, 1993) Dans son œuvre posthume *Essai sur la nature du commerce en général*, Richard Cantillon expose les bases d'une théorie économique dans laquelle il analyse les dynamiques et mécanismes de circulation des biens, lesquelles sont assurées en grande partie par l'entrepreneur. Cantillon (1755) soutient que « tout le troc et la circulation de l'État se conduit par l'entremise de ces entrepreneurs » qui achètent la matière première des agriculteurs qu'ils transforment et revendent sans garantie de profit, introduisant l'opposition entre revenus certains et incertains (Fillion, 1997). Il comparera les entrepreneurs aux négociants dans leurs rapports à la prise de risques et à leur capacité à saisir une opportunité. L'économiste et entrepreneur français Jean-Baptiste Say, considéré comme le

père du champ entrepreneurial, introduira dans son *Traité d'économie politique* du début du XIX<sup>e</sup> siècle, un nouveau cadre théorique de l'économie, basée sur l'offre. Selon sa théorie de la répartition (de la célèbre division tripartite production-répartition-consommation), les entrepreneurs se distinguent des capitalistes en ce qu'ils ne sont pas les détenteurs du capital mais qu'ils parviennent à trouver les moyens de s'en procurer (Steiner, 1997). Pour Say, l'entrepreneur est le moteur central du développement économique puisque la création d'entreprises permet l'augmentation de l'offre, laquelle stimule l'économie. Il préconisera une libre concurrence. Pour Cantillon et Say, la prise de risque de l'entrepreneur est déterminée par l'investissement monétaire qu'il fait de ses propres ressources dans l'espoir d'en dégager un profit. En 1934, Joseph Schumpeter mettra au premier plan l'entrepreneur en l'associant définitivement à l'innovation : « L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise » (Schumpeter, 1928). Véritable force économique, l'entrepreneur de Schumpeter identifie les opportunités dans tous les secteurs commerciaux et active une réaction en chaîne qu'il nomme la « destruction créative », se plaçant ainsi dans une perspective macro-économique (Bouslikhane, 2011). Schumpeter porte cependant un regard critique et fataliste sur le capitalisme qui porte en lui les germes de son propre déclin.

### *La recherche behavioriste : l'école des traits de caractère*

Dans le courant des années 1950, de nombreuses disciplines de sciences humaines et de sciences comportementales s'intéresseront au champ entrepreneurial. L'élargissement de la recherche aux sciences behavioristes aura pour effet de déplacer l'intérêt qu'avaient les économistes pour le *rôle* des entrepreneurs vers une recherche centrée presque qu'entièrement sur la *personnalité* de l'entrepreneur. De nombreux écrits tenteront de déterminer, dans une approche universaliste, qui est l'entrepreneur en établissant un profilage psychologique. McClelland notera dans ses écrits de 1961 la récurrence des héros dans la littérature mondiale et leur aptitude à élargir le champ d'action (Filion, 1997). Il tracera un

parallèle entre ces héros fictifs et les héros réels, les entrepreneurs, marqués tous deux par leur fort besoin de réalisation. Entre les années 1960 et 1980, les études entrepreneuriales seront dominées par les behavioristes qui détermineront par des modèles psychologiques les traits de caractères se voulant déterminant dans la personnalité entrepreneuriale. Cette approche « internaliste » (Filion, 1997) laisse sous-entendre un aspect inné au caractère entrepreneurial.

**Tableau 1. Caractéristiques les plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement (tiré de Filion, 1997)**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Innovateurs                 | Besoin de réalisation                      |
| Leaders                     | Internalité                                |
| Preneurs de risques         | Confiance en soi                           |
| Modérés                     | Implication à long terme                   |
| Indépendants                | Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude |
| Créateurs                   | Initiative                                 |
| Énergiques                  | Apprentissage                              |
| Persévérants                | Utilisation de ressources                  |
| Originaux                   | Sensibilité envers les autres              |
| Optimistes                  | Agressivité                                |
| Orientés vers les résultats | Tendance à faire confiance                 |
| Flexibles                   | Argent comme mesure de performance         |
| Débrouillards               |  |

### *L'approche contingente de l'entrepreneuriat*

Les limites de l'approche behavioriste incitèrent des chercheurs, principalement issus du domaine de la gestion, à ouvrir une nouvelle voie dans la recherche entrepreneuriale en la centrant davantage sur les aspects liés au processus et à l'environnement plutôt qu'à l'individu. Dans cette perspective externaliste, l'intérêt sera déplacé vers le champ d'action de l'entrepreneur (Bouslikhane, 2011). L'entrepreneur n'y sera plus étudié en fonction des traits de sa personnalité mais selon sa capacité à s'adapter à un environnement changeant qu'il ne contrôle pas. Pour s'y adapter, l'entrepreneur sera amené à développer ses compétences dans des secteurs extrêmement variés : marketing, comptabilité, ressources humaines, aspects juridiques (Bouslikhane, 2011), relations publiques ou encore communication. Comme le note Bouslikhane (2011), l'approche behavioriste et l'approche contingente cloisonnent l'étude du phénomène entrepreneurial sans parvenir à en démontrer la complexité. Il

associe à cette limite la difficulté à définir de façon consensuelle les concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat. Filion (1997) explique pour sa part la pluralité des définitions par l'amplitude des domaines d'étude du champ entrepreneurial :

« L'entrepreneuriat demeure un des rares sujets qui attire des spécialistes d'un aussi grand nombre de disciplines qui sont amenés à échanger, à regarder ce que font les autres dans les disciplines connexes et à s'interroger sur la façon dont ils le font. En réalité, la confusion semble grande lorsqu'on compare les définitions de l'entrepreneur entre disciplines. On retrouve un consensus étonnamment grand lorsqu'on regarde les définitions et caractéristiques attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes d'une même discipline. » (Filion, 1997)

### *Les postulats dans la recherche entrepreneuriale contemporaine*

Il est possible de dégager de ces nombreuses définitions<sup>3</sup> deux postulats qui semblent transcender la presque totalité des disciplines étudiant le champ entrepreneurial. Comme le note Bouslikhane (2011), l'entrepreneur est né dans le courant de la pensée libérale de l'Europe des lumières pour laquelle l'ordre économique était spontané et naturel. La recherche de l'intérêt individuel, passant par le droit de produire et de jouir de son travail, apparaissait comme le moyen de réaliser cet ordre. L'intérêt général ne peut passer que par la recherche et la réalisation de l'intérêt particulier. L'entrepreneur, modèle-type du *self-made man*, y est érigé en héros. Tant chez Schumpeter que chez les behavioristes, l'entrepreneur renvoie à l'image d'un individu unique et isolé (Bouslikhane, 2011) qui doit à lui seul sa réussite. Le déterminisme de l'environnement social et culturel, l'apport du travail collectif ou l'importance des réseaux sont, sinon négligés, souvent minimisés dans l'étude des facteurs de succès. Ce paradigme se traduit dans les études sur l'entrepreneuriat par une grande place accordée au « récit de héros » qui retracent les parcours personnels et professionnels des entrepreneurs. Le deuxième postulat, très peu

---

<sup>3</sup> D'après Filion (1997), il existerait plus d'une cinquantaine de définitions qu'il classifie par domaine de spécialisation : « Chez les économistes, on s'entend pour associer l'entrepreneur à l'innovation. On le voit comme une dynamo du développement. Chez les spécialistes des sciences du comportement, on attribue à l'entrepreneur des caractéristiques de créativité, de ténacité, d'internalité et de leadership. Chez les ingénieurs et les spécialistes de la gestion des opérations, l'entrepreneur est vu comme un bon répartiteur et coordonnateur de ressources. Chez les spécialistes de la finance, l'entrepreneur sait mesurer le risque. Pour les spécialistes de la gestion, l'entrepreneur sait se donner des fils conducteurs, des visions autour desquelles il organise l'ensemble de ses activités. Il sait se débrouiller et s'organiser. Il excelle dans l'organisation et l'utilisation des ressources qui l'entourent. Pour les spécialistes du marketing, l'entrepreneur identifie des opportunités, sait se différencier et penser "clients". » (Filion, 1997)

questionné, est celui qui lie l'entrepreneur à l'innovation. Reprenant largement la position de Schumpeter selon laquelle l'innovation, produite par les entrepreneurs, est à la base de la santé économique, les études actuelles limitent souvent leur terrain d'étude à des contextes de création d'entreprise.

### 3.2 L'ENTREPRENEUR CULTUREL

#### *L'innovation et la création au cœur du projet entrepreneurial*

L'entrepreneur culturel, qu'on retrouve aussi dans la littérature sous l'appellation d'entrepreneur créatif ou d'entrepreneur artistique, est aujourd'hui étudié comme l'une des nombreuses spécialisations du champ entrepreneurial. L'apparition de départements dédiés à l'industrie culturelle dans les écoles commerciales<sup>4</sup> sont des témoins de l'intérêt grandissant envers, d'une part, l'apport mutuel entre le monde des arts et celui de l'entrepreneuriat et, d'autre part, envers la nécessité pour les acteurs du milieu culturel de développer leur compétences dans le domaine de la gestion, du marketing ou encore des communications.

#### *L'entrepreneur du secteur culturel : similitudes et particularités*

C'est à Schumpeter qu'on doit la première association entre l'artiste et l'entrepreneur. D'après Swedberg (2006), Schumpeter aurait établi, dans sa première version de la *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* de 1911, un parallèle entre la quête d'innovation des entrepreneurs et la créativité artistique. Il démontre également une similitude du point de vue des caractéristiques essentielles de l'entrepreneur qu'il a noté chez les artistes :

---

<sup>4</sup> De nombreux programmes sont offerts au Canada : DESS et Maîtrise en gestion d'organismes culturelle au HEC Montréal, Programme de coopération en management des arts à l'Université de Toronto Scarborough, Certificat en management des arts à l'Université de Waterloo et à l'Université de Windsor, MBA spécialisé en management des arts à l'Université de York, pour ne nommer que ceux-là.

Tableau 2 : Parallèle établi entre l'entrepreneur et l'artiste par le jeune Schumpeter dans sa première édition de la *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (Schumpeter, 1911 d'après Swedberg, 2006)

| The entrepreneur and the artist                               | The static majority   |
|---|---|
| Breaks out of an equilibrium                                  | Seeks equilibrium   |
| Does what is new  | Repeats what has already been done                                |
| Active  | Passive   |
| Energetic   | Low energy  |
| Leader  | Followers   |
| Puts together new combinations                                | Accepts existing ways of doing things                             |
| Feels no inner resistance to change                           | Feels strong inner resistance to change                           |
| Battles resistance to his actions                             | Feels hostility to new actions of others                          |
| Makes an intuitive choice among a multitude of new alternates | Makes a rational choice among existing alternates                 |
| Motivated by power and joy in creation                        | Motivated exclusively by needs and stops when these are satisfied |
| Commands no resources but borrows what he needs               | Commands no resources and has no use for new resources            |

Les auteurs qui ont tenté de caractériser l'entrepreneuriat culturel et artistique<sup>5</sup> (Pitcher, 1994; Mayeur, 2005; Chiapello, 1998) reprennent pour la plupart les grandes lignes des définitions des entrepreneurs du secteur commercial et soulignent les liens avec certaines particularités des artistes. C'est donc par association de traits que se définirait l'entrepreneur culturel. Patricia Pitcher (1994, citée par Chirita, Poisson-de-Haro, CISNEROS-Martinez et Filion, 2009), établit un lien direct entre la vision artistique, qu'elle définit comme étant la marque distinctive de l'artiste, et la vision des dirigeants. Dans sa typologie des gestionnaires<sup>6</sup>, elle associe l'entrepreneur à l'artisan et à l'artiste, qu'elle décrit comme « un être audacieux, changeant, intuitif, entrepreneurial, imaginatif, visionnaire, imprévisible, émotif, inspirateur et drôle ». Le pont tendu par Pitcher entre artistes et entrepreneurs mène donc directement à l'entrepreneur culturel. Pour Mayeur (2005), les « artistes redeviennent entrepreneurs » en ce que tous deux ont un rapport à leur environnement basé sur l'instantanéité et la transformation perpétuelle. Les défis auxquels sont soumis les deux acteurs sont ceux de l'innovation dans un contexte de ressources limitées, et de production de sens. Hagoort (2003) souligne aussi la primauté de la recherche d'innovation chez les artistes et chez les entrepreneurs en établissant cependant une distinction

<sup>5</sup> Voir Annexe 1 (Définition de l'entrepreneur culturel tiré de Chirita et al. 2009)

<sup>6</sup> Pitcher, Patricia, *L'artiste, l'artisan et le technocrate*, voir <http://www.yvanc.com/016%20patricia%20pitcher.htm>



importante : la production artistique est en continuel renouvellement et pourrait donc être par nature considérée comme innovante. Ce n'est cependant que lorsqu'il y a transformation complète d'un système de forme et de style qu'il y a réellement innovation. L'innovation serait produite par le métissage et le dialogue entre les styles artistiques. Hagoort, à l'image de Schumpeter, porte un regard fataliste sur l'innovation en création et aborde le risque de tendre à l'autodestruction. Le métissage des genres (nouveau et traditionnel) et des niveaux (art savant et art populaire) mènerait l'art à devenir un simple divertissement.

### *Les transformations du secteur culturel : une révolution managériale induite par l'économie*

La croissance du nombre d'entreprises croisant la logique entrepreneuriale à la démarche artistique est un facteur déterminant dans l'émergence du concept d'entrepreneur culturel. L'adoption par les artistes de ce modèle serait due à un changement de nomenclature dans le secteur culturel, lié aux contraintes économiques et aux politiques culturelles. Andrea Ellmeier (2003) note deux changements majeurs dans l'univers culturel : l'effacement quasi-complet entre haute et basse culture ainsi qu'une transformation des types d'emploi du secteur culturel, marquée par une augmentation des travailleurs autonomes et des micro-entreprises. Lash et Urry (1994, cités par Chirita et al, 2009) abondent dans le même sens qu'Ellmeier. Ils attribuent la croissance des micros ou petites entreprises dans tous les secteurs de l'économie, avec une importance et une rapidité accrue dans le secteur culturel, à l'effondrement vertical des grandes corporations fortement hiérarchisées. Cependant, les micro-entreprises semblent avoir toujours cohabités avec les grandes firmes. À notre avis, la très forte croissance du nombre d'entreprises de petite taille serait davantage attribuable à une transformation des politiques culturelles, induite par des contraintes économiques, et par un changement dans les

perceptions relatives au rôle des arts dans la société. G. Tremblay<sup>7</sup> souligne ce passage de « l'analyse critique » des arts vers « l'analyse socio-économique » qu'elle attribue à trois facteurs; la division du travail, la mécanisation de la production et la valorisation du capital. L'apparition de termes comme « l'économie culturelle » ou la volonté des états d'en quantifier l'apport au PIB<sup>8</sup> confirme l'entrée de l'art et de la culture dans la logique capitaliste. Aujourd'hui considérée comme un secteur économique à part entière, les « produits » culturels, matériels et immatériels, sont soumis aux mêmes normes du marché (lois de l'offre et de la demande, concurrence intra et intersectorielle, etc.) que les produits de consommation. Pour survivre à la concurrence dans l'accès aux subventions et aux dons, ou pour acquérir une part plus importante du public, de nombreux artistes ont appris à améliorer leur expertise managériale (Rentschler, 2002; Copic et Komel<sup>9</sup>, 2012). Le phénomène entrepreneurial en contexte culturel apparaît donc comme le résultat d'une négociation entre la double pression externe du marché et des gouvernements, et d'une volonté interne aux entreprises culturelles de s'adapter aux normes du marché.

### *Politiques culturelles*

Les politiques culturelles sont une résonance du rapport qu'un État entretient avec ses acteurs culturels. Selon la nature des politiques culturelles mises en place, les États seront *État-mécène*, comme le Canada l'était jusqu'à tout récemment, *État-facilitateur* comme aux États-Unis, ou encore *État-architecte*<sup>10</sup> ou État-providence selon la tradition européenne. Malgré les grandes modulations dans le degré d'interventionnisme, un glissement vers le libéralisme économique est marquée dans presque

---

<sup>7</sup> Tremblay, D.-G. et D. Rolland (2003). *La nouvelle économie: Où? Quoi? Comment?* Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval. Cité par Tremblay (2010)

<sup>8</sup> Le Convenio Andrés Bello (CAB), une institution régionale basée à Bogota, est entre autre chargée de mettre en place un système de collecte d'information permettant de mesurer la contribution des industries culturelles à l'économie nationale.

<sup>9</sup> Saez et Saez (2012).

<sup>10</sup> Colbert, François(2011) « Les politiques culturelles au Québec », [en ligne], Québec, Panorama sur le Québec, [réf. du 2 novembre 2014].<<http://www.panorama-quebec.com/cgi-cs/cs.waframe.content?topic=27216&lang=1>>

toutes les politiques culturelles adoptées depuis le tournant des années 1990, et ce, dans presque tous les pays. Le changement est notable par le déclin de la participation financière des États aux organisations culturelles au profit d'incitatifs à la participation du secteur privé (par la mise en place de fonds de placement pour les entreprises culturelles, tels que Mécénat Placements Culture, ou de crédits d'impôt pour le mécénat d'entreprise). La création de la SODEC, sous la tutelle du Ministère de la Culture et des Communications du Québec, dont le mandant comprend une participation à l'essor des entreprises culturelles et à la conciliation entre la culture et l'économie, est un autre exemple des nouveaux enjeux auxquelles les politiques culturelles tentent de répondre. Sur le plan des organisations culturelles, la montée de la privatisation de la culture a des répercussions sur le développement des industries culturelles, sur la globalisation des marchés de diffusion, sur la transformation de la nature des emplois du secteur et sur l'explosion de la diversification des sources de revenus. Le glissement d'une logique identitaire à une logique fonctionnaliste réoriente les visées de la culture. Au Québec, le premier Ministère des Affaires culturelles du Québec, alors dirigé par George-Émile Lapalme, était perçu comme étant un outil contribuant au développement des institutions artistiques et culturelles, mais surtout comme un instrument permettant d'affirmer l'identité québécoise de langue française. « Le moment est venu de concevoir politiquement l'État provincial du Québec comme un phénomène culturel.»<sup>11</sup> À ce discours qui témoigne de la portée identitaire accordée à la culture se substituera un discours économique basé sur le développement des industries culturelles et sur l'apport de la culture à l'économie locale :

« Lorsque le secteur culturel pèse de 2 à 6 % du PIB dans les différents pays occidentaux, selon les données disponibles, lorsque 5,8 millions d'emplois en Europe dépendaient en 2004 du secteur culturel, lorsque les produits de l'audiovisuel constituent le deuxième poste économique d'exportation des É.-U., nous observons que le secteur culturel, par les vertus du marché, est l'un des moteurs des économies modernes. »<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Lapalme, Georges-Émile (1988), *Pour une politique, le programme de la révolution tranquille*, VLB éditeur et Maria Lapalme, collection Études québécoises, Montréal, p.77

<sup>12</sup> Grandmont, Gérard « 50 ans de politique culturelle au Québec : 10 dates majeures qui ont marqué cette politique et questionnements pour l'avenir », HEC Montréal, [En ligne

L'importance accordée aux perspectives d'emplois dans les industries culturelles a favorisé, dans ce contexte, la création de programmes d'aide à l'entrepreneuriat culturel, perçus comme une alternative des plus prometteuses dans le secteur des arts. Les subventions à la production apparaissent désormais comme inadéquates et tendent à être remplacées. « L'idée que les politiques culturelles peuvent et devraient s'intéresser à la "gestion" dans le secteur culturel peut être considérée comme la dernière tentative d'élargir la portée des politiques culturelles hors des préoccupations traditionnelles alliées au soutien de la production et qui sont plus étroites. » (Chirita et al., 2009). D'après ces auteurs, le champs d'intervention des politiques culturelles ne devrait plus, dans le contexte contemporain, se limiter au soutien à la création, mais devrait être élargi au soutien à la production, à la diffusion, à l'exportation et à la gestion. En somme, l'évolution des politiques culturelles tendent vers un rapprochement avec des préoccupations économiques. Le passage d'un ministère associant la culture et l'éducation à un ministère fusionnant la culture aux communications est un autre indicateur de ce changement d'orientation.

### *Les spécificités des entrepreneurs et des entreprises culturelles*

Il importe de souligner que l'entrepreneur culturel est marqué par sa double orientation d'entrepreneur et d'artiste. Pour Gibson (2003, cité par Chirita et al. 2009), la tension entre les contraintes économiques et les contraintes culturelles ainsi que les solutions innovantes adoptées pour y répondre sont constitutives de la spécificité de ces acteurs. Comme le souligne Florida (2002, cité par Chirita et al., 2009), la forte concentration de micro-entreprises est caractéristique du secteur culturel. Au sein de ces petites équipes se développe une gestion multitâche (Chirita et a., 2009), souvent acéphale ou très peu hiérarchisée. Lorsque les compétences à l'interne sont inexistantes, l'entrepreneur culturel tend à

mobiliser les ressources de son large réseau spécialisé, l'élevant ainsi au rôle d'élément-clef de son succès<sup>13</sup>. Chirita et al. (2009) soulignent que le modèle de la gestion par projet dans l'exécution du travail au sein du secteur culturel serait précurseur du mode actuel dans de nombreuses PME. Finalement, il nous apparaît que la primauté de la mission artistique constitue l'élément distinctif entre l'entrepreneur et son vis-à-vis culturel. S'il est vrai que l'artiste ne peut plus faire fi des contraintes économiques et des enjeux marketing, et qu'il doit tenir compte des données de vente ou de fréquentation, il n'est cependant pas centré sur ces préoccupations. Les impératifs financiers doivent être au service de l'impératif de création. Le besoin de création est au cœur de l'identité personnelle et professionnelle de l'entrepreneur culturel, mais aussi de son succès puisqu'il constituera son principal avantage concurrentiel. Si le profit constitue souvent un des objectifs principaux de l'entrepreneur, il est un des moyens pour l'entrepreneur culturel. D'après Rich et Roberts (2007, cités par Chirita, 2009), quatre éléments distingueraient les entrepreneurs culturels des entrepreneurs d'autres secteurs :

- 1) La motivation : elle serait pécuniaire pour l'entrepreneur traditionnel, alors qu'elle serait passionnelle et sociale (établissement d'un réseau) pour l'entrepreneur culturel.
- 2) Les fournisseurs : le choix serait motivé par le prix chez l'entrepreneur classique alors qu'il serait déterminé par un jugement esthétique chez les entrepreneurs culturels.
- 3) La motivation du consommateur : le produit est proposé en fonction de besoin définissable, alors que pour l'entrepreneur culturel, la créativité n'est pas dictée par le marché.
- 4) Stratégie de sortie : l'entrepreneur classique met en place une stratégie de sortie afin de maximiser les revenus du fondateur, alors que l'entrepreneur culturel a une visée à long terme.

Cette classification nous semble poser problème puisqu'elle ne permet pas de rendre compte de la complexité du spectre couvert par les entreprises culturelles. L'image de l'entrepreneur culturel est,

---

<sup>13</sup> De nombreux auteurs (Crewe, 1996; Coe, 2000; 2001; Grabher, 2001; 2004; Wittel, 2001; Jeffcutt et coll., 2002, Jeffcutt, 2004; Nachum et Keeble, 2003; Neff, 2004; Lange, 2005; Johns, 2006) se sont penchés sur la théorie des grappes dans les entreprises culturelles.

dans cette description, rendue romantique. En se basant sur la définition de Chirita et al. (2009)<sup>14</sup>, nous proposons que l'élément distinctif entre l'entrepreneur et l'entrepreneur culturel concerne la mission : celle de créer, de conserver, de produire ou de diffuser la création artistique. Ainsi, les entreprises culturelles se caractérisent par leur « double logique de *production créative* et de *reproduction industrielle* » (Tremblay et Rolland, 2003) et par le type de structure d'affaire où l'on retrouve une forte concentration de micro-entreprises peu ou pas hiérarchisées.

### 3.3 L'ENTREPRENEUR SOCIAL

Il est notoire de constater qu'il n'existe aucune constante dans la définition du concept d'entrepreneur social et que des divergences importantes sont à noter dans les conceptions européenne et nord-américaine du même terme. L'entrepreneuriat dans le secteur social ou dans le domaine artistique devient une voie de professionnalisation intéressante, notamment en période de difficultés économiques dans la mesure où entreprendre permet de développer son propre emploi (Julien et Marchesnay, 1996). En plus d'offrir une alternative aux réponses étatiques face aux problèmes sociaux, l'entrepreneuriat social propose des solutions à plusieurs des grands défis structurants de l'entreprise classique. Mandeng Nyobe (2009) avance que l'entreprise du modèle marchand fait actuellement face à trois difficultés phares, soit l'anonymat des relations et des individus, la multiplication des jeux de pouvoirs et finalement la faible adhésion aux objectifs de l'organisation. Les stratégies que l'auteur propose pour pallier ces lacunes - c'est-à-dire la participation au capital, aux résultats, à la décision et à l'exécution – s'inscrivent en ligne directe avec des méthodes de management issues du monde coopératif et de l'entrepreneuriat social collaboratif.

---

<sup>14</sup> « L'entrepreneuriat culturel peut être défini comme le processus de conception/création (découverte et évaluation d'opportunités artistiques) et de mise en œuvre d'éléments structurants (exploitation) qui conduisent à l'expression d'innovations dans le domaine des arts et de la culture (...) Un des principaux rôles de l'entrepreneur dans ces domaines consiste à identifier et mettre en valeur le talent artistique. »

### ***L'entrepreneur héroïque ou le contexte américain***

Dans la mythologie véhiculée par de grandes organisations telles qu'Ashoka, l'entrepreneur social est présenté comme un individu d'exception qui, par ses atouts quasi-héroïques, agit sur les besoins urgents de sa société en la transformant par des solutions innovantes ayant des répercussions macro-sociétales :

« Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change. Rather than leaving societal needs to the government or business sectors, social entrepreneurs find what is not working and solve the problem by changing the system, spreading the solution, and persuading entire societies to move in different directions. »<sup>15</sup>

Les études américaines sur le thème de l'entrepreneur social se fondent sur un postulat individualiste, donnant lieu à une très vaste littérature de récits de vie d'entrepreneurs stars tels que David Green ou Muhammad Yunus. Seul Thalhubert (1998, cité par Bacq et Janssen, 2012) attribue l'expertise entrepreneuriale dans le secteur social à l'expérience collective. Le concept d'entrepreneur social dans la littérature nord-américaine est perçu principalement par le prisme de l'entrepreneuriat commercial avec une finalité distinctive. Le point de vue décrivant la création d'entreprises sociales est emprunté à celui des entreprises du secteur marchand; il est fondé sur la personnalité de l'entrepreneur (innovation, prise de risque, capacité à identifier des occasions), sur le processus de création (occasions d'affaires, accumulation de ressources, mise en marché d'un service), sur les caractéristiques de l'entreprise (choix stratégiques déterminés par la mission et les facteurs économiques) et sur l'environnement de celle-ci (main d'œuvre, fournisseurs, etc.) (Relecture de Gartner par Bacq et Janssen, 2012).

### ***La conception européenne de l'entrepreneur social et de l'économie sociale***

Dans le contexte européen, le concept d'entrepreneuriat social s'inscrit directement dans le champ de l'économie sociale. Aussi connu sous le nom de tiers ou de troisième secteur, ou encore d'économie sociale et solidaire, ce terme qui fait aujourd'hui référence aux associations, coopératives et mutuelles est apparu au cours du XIX<sup>e</sup> siècle dans la mouvance entourant la *question sociale*, soit le « vivre

---

<sup>15</sup> [https://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](https://www.ashoka.org/social_entrepreneur)

ensemble ». Cette question, qui a émergé dans un contexte d'accroissement de la pauvreté et de fortes contestations, faisait écho aux débats sur les rapports que devaient entretenir les classes entre elles pour répondre au problème croissant de pauvreté dans le milieu ouvrier. Plusieurs types de réponses furent avancés; la réponse dite « administrative » proposait la mise en place d'un État-providence assuré par l'instauration d'un filet social et d'une législation adaptée. Au contraire, la réponse libérale proposait un renforcement de la logique libérale basée sur le laisser-aller économique en faisant valoir la responsabilité des pauvres. Entre ses deux pôles à dominante économique et politique, d'autres groupes participèrent au débat. La solution marxiste à la question sociale résidait dans la lutte des classes et la prise de pouvoir par la classe ouvrière, tandis que le mouvement coopératif encourageait l'autogestion des modes de production par les travailleurs. De ce mouvement coopératif et associatif, qui au départ touchait principalement les secteurs agricoles, ouvriers, de pêche et du logement, sont nées les ancêtres des organisations qu'on définit aujourd'hui comme faisant partie de l'économie sociale. Ainsi, l'économie sociale, d'abord sous forme de coopératives, naît-elle comme une alternative à la fois à l'économie de marché, mais aussi à la toute-puissance étatique. Elle n'est donc pas à priori anticapitaliste, mais *a-capitaliste* et *a-étatique*. L'économie sociale aujourd'hui s'est construite autour de trois principes fondateurs : l'*autonomie de gestion* face à l'État et au pouvoir public, la *gestion démocratique* selon le principe d'« une personne, une voix » (soit une répartition égalitaire des pouvoirs décisionnels) et un *apport lucratif limité* qui résulte de l'intention de servir ses membres ou sa collectivité.

| Tableau 3 : Les dimensions de l'économie sociale (Barthélémy et Slitine, 2011) |  |                      |
|--|--|----------------------|
| S'associer   | Besoins socioéconomiques, socioculturels et sociopolitiques de se regrouper dans des organisations démocratiques | Dimension sociale    |
| Entreprendre   | Affronter le marché dans la production de biens et de services   | Dimension économique |
| Autrement  | Pluralité d'engagements citoyens avec des mobiles sociopolitiques divers   | Dimension politique  |



Ainsi, l'étude de l'entrepreneur social dans la conception européenne et américaine se distingue par l'importance relative que les deux écoles de pensée accordent à l'individu créateur et à la résonance de son apport social. La vision européenne s'inscrit en continuité du concept d'économie sociale dont l'entrepreneur devient un des acteurs principaux. Dans la section qui suit, nous tenterons de souligner les particularités de l'entrepreneur social dans une perspective croisée de l'école américaine et de l'école européenne.

### *Particularités de l'entrepreneur social*

Pour Mandeng Nyobe (2009), la prééminence des valeurs est le socle de l'activité de l'entrepreneur social et l'élément distinctif par rapport à l'entrepreneur du secteur commercial. « Dans la cohérence d'une action par rapport à une valeur, on passe du modèle de *l'homo economicus*, qui suppose les individus interchangeables dotés d'une rationalité unique, au modèle de *l'homo sociologicus* dont la rationalité plurielle repose sur des critères qui lui sont particuliers et dépendant des valeurs auxquelles il croit. L'entrepreneur de l'économie sociale [...] est plutôt un *homo sociologicus* [...] » (Mandeng Nyobe, 2009 : p.80). Si l'existence de l'entreprise du modèle marchand repose d'abord et avant tout sur sa rentabilité financière, l'entreprise de l'économie sociale vit par et pour ses valeurs fondatrices. Elles ont des fonctions unificatrices, à l'interne, et mobilisatrices pour le réseau d'intervenants et de partenaires externes. Il est intéressant de noter que deux grands courants coexistent dans l'évaluation de la cohérence entre les valeurs d'une entreprise et ses actions. La perception d'efficacité et de rentabilité d'une entreprise sociale peut-être influencée par ces deux courants. Pour le courant évidentialiste, «vouloir faire le bien est plus important que de réussir en acte » (Swaton, 2011 : p.41). L'intention a donc un *prima* sur l'acte. Les origines théoriques de ce courant pourraient se trouver dans la pensée de Weber (Dupuy, 1999). L'évaluation morale d'un acte se fait en amont : « choisir la règle de la coopération en toutes circonstances en se demandant ce qui se passerait si les autres en faisaient autant

est un impératif catégorique » (Dupuy, 1999 : p.64). Le deuxième courant de pensée, majoritaire dans la pensée libérale, est le courant conséquentialiste d'après lequel ce ne sont pas les intentions ou les vertus d'une institution qui permettent d'en déterminer la nature, mais « le jugement des conséquences » (C. Arnspenger et P. van Parijs, *Éthique économique et sociale*, La Découverte, 2003). La portée de l'entrepreneur social, perçue par une lorgnette utilitariste, doit donc pouvoir être évaluée, quantifiée et comparée par l'utilisation s indices de performances.

### *Fondement idéologique de l'entrepreneur social*

Une des justifications les plus couramment avancées quant à la nécessité de voir les entrepreneurs sociaux jouer un rôle sur le plan sociétal est que ceux-ci pallieraient les lacunes de l'État. Cet argument révèle le glissement actuel de la logique basée sur la notion des biens collectifs (ou bien publics) vers une logique fondée sur celle des biens communs. Un bien collectif ne pourrait, dans sa représentation pure, faire l'objet de rivalité ou de concurrence et ne pourrait être l'objet d'usage exclusif. La sécurité publique, la justice sont des exemples de ce qu'on entend couramment par biens collectifs. L'intervention de l'État était justifiée dans cette logique par son rôle à la fois de collecteur (financier) et de pourvoyeur, le marché ne pouvant prétendre répondre à ces besoins. Les services publics constituaient la structure contingente dispensaire de ses biens. Or, depuis les retraits de plus en plus massifs de l'État de plusieurs secteurs associés au bien collectif, c'est non seulement la fonction sociale de l'État qui est remise en cause, mais la notion même de bien collectif qui est repensée et qui tend à s'effriter. Le champ du bien commun s'étend, dans cette nouvelle conception, à ce qui appartenait jusqu'à tout récemment au bien public, mais aussi au bien privé. La notion de bien commun se base sur ce qui est considéré sur le plan sociétal comme utile à tous, tout en assurant la consommation et la satisfaction individuelle. L'entrepreneuriat social, et l'économie sociale dans son ensemble, apparaissent dans ce contexte comme une alternative viable à l'État-providence :

La reconnaissance de finalités collectives, sous le vocable de biens communs, ne désigne pas forcément l'État (ou les pouvoirs publics en général), comme l'acteur qui doit les produire ou les « délivrer » aux « usagers ». Les bienfaits auxquels nous accordons collectivement de l'importance, et pour lesquels nous pensons qu'il vaut la peine de s'organiser pour se les procurer, résultent bien souvent d'une coproduction. Celle-ci mobilise une pluralité d'acteurs, eux-mêmes déjà organisés, détenteurs d'une partie des ressources, compétences, intérêts, et capacité d'action, qui méritent d'être réassemblées pour « produire » davantage de biens communs. (Cordonnier)

L'entrepreneur social apparaît donc comme un modèle capable à la fois d'assurer les tâches d'intérêt commun tout en s'insérant dans la logique de la sphère marchande. Dans un contexte de fragmentation sociale, ce modèle constitue une alternative qui semble viable, économiquement et socialement. Dans la section qui suit, nous tenterons de lister les *ingrédients* qui composent l'entrepreneur social et culturel afin de présenter un schéma englobant les différentes formes d'organisation qui coexistent et évoluent dans ce secteur.

### **3.4 L'ENTREPRENEUR SOCIAL ET CULTUREL**

Au croisement de l'entrepreneur social et de l'entrepreneur culturel se trouve un troisième modèle, celui de l'entrepreneur socioculturel qui combine dans la mission de son entreprise un objectif créatif, propre au milieu culturel et un objectif éthique ou social, dans un esprit entrepreneurial. Les formes des entreprises de ce modèle peuvent être multiples compte tenu de la grande flexibilité managériale qui les caractérise. La conceptualisation qui suit tente de regrouper dans une perspective large ce que nous appelons l'entreprise socioculturelle.

#### *Chevauchent des objectifs*

Les études sur ce type d'entreprise ont plus souvent été produites par la sociologie, la psychologie ou la pédagogie qui associent leurs pratiques d'affaire à l'accompagnement thérapeutique par l'art, connue sous le nom d'art thérapie. Ces pratiques d'intervention sociale par l'art (réinsertion, réadaptation, etc.) ont une visée davantage sociale qu'artistique. D'autres entreprises combinent quant à elles un objectif

d'excellence artistique à un objectif social. Le cas qui suivra explorera le fonctionnement d'une de ces entreprises qu'on peut qualifier d'entrepreneuriat socioculturel. Dans ces organisations hybrides, le modèle d'affaires doit intégrer des finalités qui se chevauchent. Elles se caractérisent par la haute importance des valeurs, de la solidarité et de la créativité, qui surpasse l'importance accordée au rendement économique. Celles-ci ont une double fonction : légitimer des actions auprès de parties prenantes externes et servir de socle idéologique pour les parties prenantes internes.

Dans ce contexte, les considérations pécuniaires sont secondaires, mais nécessaires pour assurer la survie de leur organisation. La viabilité constitue souvent un défi majeur, ce qui amène ces organisations à constamment rééquilibrer les activités qui génèrent des revenus et celles qui produisent de la valeur sociale ou culturelle. L'objectif de rentabilité nécessite souvent une hybridation des ressources financières, tirées à la fois des secteurs privé et public, et le recours à des ressources immatérielles (bénévolat). Il n'est pas rare que la négociation entre les impératifs financiers et les objectifs socioculturels soit perçue comme un lieu de friction.

### *Management et leadership*

Sur le plan individuel, ces entrepreneurs présentent des caractéristiques comparables à celles attribuées aux entrepreneurs du secteur commercial : la prise de risque, la capacité à percevoir des opportunités ou des besoins et d'y répondre par des solutions innovantes, la capacité à mobiliser par leur leadership des ressources nécessaires à l'accomplissement de la mission. Chiapello (1998), compare les entrepreneurs et les artistes, comparaison que nous étendons aux entrepreneurs socioculturels, dans leur culte du progrès, leur individualisme (en matière de recherche de singularité) et leur activisme. Nous y ajoutons la capacité à créer du sens, lequel doit être partagé par l'ensemble des parties prenantes. Les entrepreneurs socioculturels sont des créateurs de sens. Sur le plan des compétences, les entreprises

socioculturelles sont souvent nées d'un partenariat entre entrepreneurs dont les habiletés sont complémentaires. Là où le contrat soude les partenaires du monde marchand, le relationnel basé sur la confiance réciproque sert de socle aux partenariats des entreprises socioculturelles. Une prédominance de la gouvernance démocratique marque la structure organisationnelle de ces entreprises qui puise son savoir de l'expérience collective. Lorsque celle-ci n'est pas disponible à l'intérieur de l'entreprise, le réseau externe devient l'un des principaux fournisseurs de ressources immatérielles.

Au regard de ces particularités, il nous semble intéressant d'étudier comment l'organisation des entreprises socioculturelles se prête au modèle de Claude Riveline. Échafaudée dans les années 1990, cette grille d'analyse permet de modéliser la gestion d'entreprise sur la base de la triade du *mythe*, du *rite* et de la *tribu*, en substitution au modèle *objectifs-méthodes-équipes*. Cette triade est clairement identifiable dans les entreprises socioculturelles et la cohésion entre chacun de ces éléments nous semble déterminante dans leur capacité de survie.

### *Le mythe*

La triade proposée par Riveline nous semble propice à l'analyse des modes de gestion des entreprises socioculturelles puisqu'elle y est particulièrement manifeste. Ce modèle tiré de l'anthropologie permet de porter un regard neuf sur le fonctionnement des entreprises socioculturelles et sur la réussite de leur mission.

D'après la définition du CNRTL, le mythe est un « récit relatant des faits imaginaires non consignés par l'histoire, transmis par la tradition et mettant en scène des êtres représentant symboliquement des forces physiques, des généralités d'ordre philosophique, métaphysique ou social ». Le mythe est le « point de mire d'une aventure à vivre au plan personnel comme au plan collectif. »<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Rousseau, François (2004), *Gérer et Militer*, thèse de doctorat, Paris, École Polytechnique, 321 p.

Selon ce modèle de lecture, le mythe fait référence à l'histoire de la création de l'entreprise. Il permet, dans le cas des entreprises socioculturelles, de se détacher de l'histoire individuelle d'un créateur unique pour embrasser l'histoire d'un projet collectif qui caractérise plusieurs entreprises collaboratives ou acéphales. Le mythe détermine l'orientation du projet autour duquel s'assemblent les acteurs. Il doit donc avoir une force d'attraction suffisante pour que les parties prenantes acceptent de s'engager dans le projet commun. Dans le cas des entreprises socioculturelles, il est particulièrement propice de parler de mythe fondateur plutôt que mission fondatrice puisque celle-ci est souvent déterminée *a posteriori* de la création d'entreprise. La création d'un mythe fondateur permet d'assurer la légitimité de l'entreprise. Dans le cas des entreprises commerciales où l'aspect lucratif apparaît souvent comme un des objectifs principaux, la mission commerciale de rentabilité est souvent un des moteurs de création d'entreprise et est clairement identifiable. La création des entreprises socioculturelles ne répond généralement pas à une logique dirigiste, les objectifs tendent à « émerger » et la mission de l'entreprise se définit en cours de processus. Dans le cas qui nous intéresse du *Circo de la Rua*, le mythe s'organise autour d'un élément : son origine comme cirque de rue. L'étude du logo de l'entreprise, remodelé en 2010 et où apparaît le *semáforo*, témoigne de la volonté de vivifier, voire de glorifier, qu'elle est née sur le trottoir. Or, en étudiant le parcours personnel et professionnel des fondateurs du cirque, il est intéressant de noter que le cirque n'est pas réellement issu de la rue et que les fondateurs non que très peu fait de *semáforos* dont ils se réclament pourtant. En créant ce mythe – un cirque des bas-quartiers qui s'est hissé au sommet –, les fondateurs s'accoquinent symboliquement aux jeunes auprès desquels ils désirent intervenir. Ce mythe renforce par la suite la mission d'intervention dont il s'est doté.

### *Le rite*

Le rite renvoie aux pratiques ayant un caractère sacré ou symbolique. Nous le rattacherons dans le cas des

entreprises socioculturelles aux rites de passages. Pour l'anthropologue Van Gennep, « *chaque société générale peut être considérée comme une sorte de maison divisée en chambres et couloirs* »<sup>17</sup> : sortir d'un groupe pour entrer dans un autre groupe est un acte fortement ritualisé. La visée sociale de l'entrepreneuriat socioculturel est dirigée dans la majorité des cas à l'endroit de groupes d'individus marginalisés ou exclus. Dans ce contexte particulier, le rite peut-être perçu comme le chemin parcouru par les bénéficiaires pour mener à leur réinsertion sociale. Le rite est donc constitué de la série de gestes visibles posés dans l'intention de faire passer des individus du groupe des exclus ou des marginalisés dans celui des individus socialement fonctionnels. La réussite de cette forme de « prosélytisme social » (ramener les brebis égarées) devient l'élément central qui donne la mesure de la performance des entreprises socioculturelles. Dans notre étude de cas, les gestes du rite de passage sont : le recrutement des jeunes, le partage des connaissances des techniques circassiennes, l'entraînement et finalement la professionnalisation des jeunes artistes de cirque, marquée par leur embauche pour des spectacles du cirque.

### *La tribu*

Dans l'entreprise traditionnelle, les individus sont liés les uns aux autres par une certaine forme de hiérarchie qui légifère les rapports entre employés. La direction y est chargée de la tâche décisionnelle sur les plans managérial et financier.

À cet écosystème classique qui cadre peu souvent avec la structure organique des entreprises socioculturelles, nous souhaitons substituer celui propre à la tribu. La tribu est, selon le CNRTL, un « groupe social, généralement composé de familles se rattachant à une souche commune, qui présente une certaine homogénéité (physique, linguistique, culturelle...) ». L'homogénéité des entreprises

---

<sup>17</sup> Van Gennep, Arnold (1981) *Les rites de passages; étude systématique des rites*. Picard, p. 34.

socioculturelles est de nature identitaire et se rattache au mythe fondateur. Chaque individu est interpellé personnellement par ce mythe fondateur auquel il peut rattacher sa propre trajectoire de vie. L'identité qui unit à la *tribu* la transcende également. Dans ces entreprises, ce qui est négocié entre les individus est la vision du vivre ensemble. Cela se manifeste sur le plan managérial, par une collégialité démocratique dans toutes les sphères décisionnelles : financière, artistique, sociale, marketing, gouvernance, etc. L'exemple du fonctionnement du *Circo de la Rúa* permet d'illustrer cette métaphore de la tribu : les membres adoptent l'identité commune d'artiste de la rue, réelle ou imaginaire, puis une fois partie prenante de l'organisation, ils participent à toutes les prises de décisions, reçoivent une part égale des rétributions financières et orientent le fonctionnement de l'entreprise. Ce que certains auteurs ont nommé un flou organisationnel nous apparaît plutôt comme une structure organique, extrêmement flexible et faiblement « formatée » mais toutefois régit par des règles, que l'on peut comparer à la tribu. L'entrepreneur socioculturel peut donc se définir comme un individu (ou un groupe d'individus) engagé dans une démarche entrepreneuriale obéissant à logique triadique du mythe, du rite et de la tribu, et dont les processus créatifs mènent à une innovation artistique et sociale.

Afin d'examiner l'entrepreneur socioculturel dans sa pratique, nous avons mené une recherche de terrain auprès d'une entreprise dirigée par un duo d'entrepreneurs. Puisque cette étude se centre sur une seule organisation, elle ne saurait prétendre à exposer toute la complexité du phénomène. Un large éventail d'aspects ont été couverts par les questions d'entrevue afin de comprendre les pratiques entrepreneuriales dans une perspective holistique.

## 4. ÉTUDE DE CAS

### 4.1 CIRCO DE LA RUA

*Des semáforos à l'institutionnalisation, un modèle d'entrepreneuriat social et artistique en Colombie*

Colombie, soirée du 4 mars 2014. Nous sommes dans l'huppé quartier *El Poblado* de Medellín, loin



des quartiers habituels du *Circo de la Rúa*. Sur le trottoir, Walter Alexander Piñeros et Viviana Sofia Arias Paz, codirigeants du *Circo de la Rúa*, ainsi que leur petite fille Jade, font des portés en attendant leur repas. Chaque moment libre est un temps d'entraînement, chaque lieu, même incongru, un espace de pratique. C'est que le cirque n'a pas toujours eu ses espaces dans l'impressionnant *Coliseo de gimnasia Jorge Hugo Giraldo*, haut lieu de gymnastique construit en 2010 par la municipalité de Medellín pour les IX<sup>e</sup> Jeux sud-américains. Si aujourd'hui l'organisme peut se targuer d'être le seul représentant des arts circassiens à pouvoir s'entraîner dans les espaces aménagés du colisée, c'est que d'une part sa reconnaissance professionnelle auprès des institutions municipales de Medellín n'est plus à faire, mais aussi parce que sa codirectrice, Viviana Sofia Arias Paz, ancienne gymnaste professionnelle, a su faire profiter le cirque de ses anciennes relations.

Aujourd'hui flanqué de ses lettres de noblesse, le *Circo de la Rúa* est pourtant issu, comme son nom l'indique, des rues de la métropole; comme la majorité des artistes circassiens de Colombie d'ailleurs. À Medellín, acrobates, jongleurs et trapézistes pratiquent leurs disciplines dans les parcs publics et présentent leurs numéros aux carrefours des grandes artères, faute de reconnaissance des arts du cirque, mais aussi du manque d'espace de pratique et de diffusion. Une conduite qu'ils appellent communément *semáforear*, une déformation du substantif *semáforos*, ou feux de signalisation, en une forme verbale qui signifie littéralement *faire les feux*. Cette pratique, souvent même lucrative, porte toutefois préjudice aux artistes qu'on amalgame trop souvent aux mendiants. Si cette association a une part de vrai, elle ne rend cependant pas justice à la majorité des artistes qui, pour monter leur numéro de quelques secondes – le temps d'un feu rouge –, passent de nombreuses heures en entraînement. Le cirque, art pauvre de Colombie, doit encore franchir de nombreuses étapes d'institutionnalisation avant de troquer la lumière des feux de signalisation contre ceux des projecteurs. Dans cette quête vers la reconnaissance artistique et sociale, le *Circo de la Rúa* est une organisation-phare, tant pour les artistes

que pour les décideurs municipaux.

### *Walter Alexander Piñeros : le vagabondage instructif*

Rien ne semblait prédisposer Walter Alexander Piñeros à mener une carrière d'artiste. Inscrit en 1997 à l'Universidad Nacional de Colombia dans sa ville natale de Bogotá, Walter Alexander semblait se diriger vers une carrière d'architecte. En 1999, dans l'enceinte de son université, il fait la rencontre d'une troupe itinérante de jongleurs de passage dans sa ville et s'initie avec eux aux rudiments de la jonglerie. Après quelques semaines passées auprès du groupe, il choisit de se joindre à la troupe et abandonne ses études d'architecture. Un choix décisif qui changera sa trajectoire de vie et sa trajectoire professionnelle. « Le cirque a changé ma vie, j'aurais pu être assis derrière un ordinateur. Si le cirque m'a sauvé, il peut aussi sauver d'autres gens. » Pendant près de quatre ans, il sillonne l'Amérique latine, apprenant tour à tour les techniques de clown, la jonglerie, le trapèze et le théâtre auprès d'artistes de rue qu'il côtoie. En Équateur, il passe deux ans auprès des compagnies *El Sprokets* et *El Cronopio* en tant qu'apprenti, puis entame une carrière d'artiste clown indépendant au Pérou et au Chili. Il y travaille en alternance dans des contextes formels comme des conventions internationales, mais aussi dans des cadres informels de spectacles de rue. Les quatre mois passés au Chili auront une incidence directe sur la mission que Walter Alexander insufflera plus tard au *Circo de la Rúa*. L'absence de lieu de répétition amène les artistes de cirque de toute l'Amérique latine à s'entraîner dans les espaces publics, favorisant ainsi les regroupements spontanés et le partage de savoirs. Ce phénomène est particulièrement marqué au Chili. Un article de l'Universidad de Chili fait état de ce phénomène d'appropriation des lieux publics par des groupes de jongleurs:

« Depuis la dernière décennie, se produit dans le parc Forestal (...) une expérience spontanée durant laquelle plusieurs groupes "prennent" l'espace pour s'exprimer librement, interagir et renforcer leur identité. Il s'agit de groupes composés de 70 à 300 jeunes qui occupent la place tous les dimanches en après-midi et pratiquent la jonglerie. Il s'agit d'un mouvement supra-communal qui s'intègre dans l'espace public traditionnel. La singularité de cette expérience est triple : d'abord, la diversité territoriale des jongleurs (qui viennent de différents quartiers de la ville), deuxièmement, leur concentration dans un espace public traditionnel qu'ils occupent sans que

celui-ci ait été créé à cette fin, et troisièmement, l'absence de concertation avec les voisins et les autorités (il y eu des accords a posteriori). » (Traduction libre de l'auteur) <sup>18</sup>

Walter Alexander tirera de son expérience de rue une leçon décisive dans l'orientation de son travail : les savoirs relatifs aux pratiques des arts du cirque doivent être partagés au plus grand nombre puisque le cirque offre une alternative de vie à de nombreux jeunes en situation de précarité. Lors de ses périodes d'entraînement au Parque de la Libertad, l'artiste croise des jeunes de quartiers défavorisés qu'il initie aux arts du clown et de la jonglerie de façon spontanée. « Nous ne savions pas vraiment comment faire, mais nous nous réunissions les samedis pour donner nos ateliers avec les artistes qui allaient et venaient. C'est un mouvement très fort au Chili, nous le faisons sans rétribution, avec amour. »<sup>19</sup> De retour en Équateur, il s'adjoint à la communauté religieuse Krishna avec laquelle il passera cinq mois à transmettre par le théâtre un message de non-violence et de non-intoxication au grand public. Ce séjour religieux et spirituel permettra à Walter Alexander de mesurer la portée que peut avoir un message social lorsqu'il est véhiculé par l'art.

### *Les débuts du Circo de la Rúa : des jongleurs à vocation sociale*

De retour en Colombie en juillet 2003, il travaille comme artiste de cirque dans des restaurants de Bogotá pendant quelques mois, puis quitte la ville pour Medellín afin d'y suivre une formation d'un mois avec l'artiste clown d'origine espagnole Jesus Jara. Valéria Garcia, une artiste rencontrée quelques années plus tôt à la première convention de Cirque de Bogotá, lui propose de prolonger son séjour à Medellín et de joindre les rangs d'un projet naissant, *Centrifuga*. Financé par la mairie de Medellín et l'Universidad Nacional de Medellín à parts égales, *Centrifuga* agissait en tant qu'école itinérante de

---

<sup>18</sup> <http://www.revistainvi.uchile.cl/index.php/INVI/article/view/324/888> « En la última década, dentro de él -Parque Forestal-, (...) se ha dado una experiencia "espontánea" en que varios grupos se "toman" el espacio para expresarse libremente, interactuar y reforzar su identidad. Se trata de un grupo de entre 70 y 300 jóvenes que ocupan la plazoleta todos los domingos en la tarde y que practican el malabarismo. Es un movimiento suprabarrrial y supracomunal, inserto en un espacio público tradicional. La singularidad de esta experiencia es triple: primero, la diversidad territorial de los malabaristas (vienen de distintos puntos de la ciudad); segundo, su concentración en un espacio público tradicional que ocupan sin haber sido creado con tal finalidad; y, tercero, la ausencia de concertación con los vecinos y con la autoridad (hubo acuerdos a posteriori).»

<sup>19</sup> Traduction libre, entrevue avec Walter Alexander Piñeros du 3 mars 2014

cirque avec pour public-cible les jeunes des communes défavorisées. Le financement s'inscrivait dans le cadre du programme *Medellin Solidaria*<sup>20</sup> de l'Alcaldia de Medellin, mis en place pour lutter contre la pauvreté par des actions valorisant la solidarité sociale. Sur une population approximative de 2 500 000 habitants, Medellin compte plus de 325 000 personnes vivant dans des conditions d'extrême pauvreté. L'offre de *Centrifuga* se déclinait en deux volets : les jeunes étaient d'abord invités à assister à un spectacle de rue présenté dans les terrains sportifs des communes, puis des cours de jonglerie et de clown leur étaient offerts gratuitement. Le matériel fourni était laissé sur place afin de permettre aux jeunes de s'exercer après le départ de la troupe. Après un an de fonctionnement, l'appui gouvernemental prend fin sans être renouvelé ni remplacé. La perte de subvention ne mit pas immédiatement fin au projet. Les artistes continuèrent à s'entraîner dans les parcs et à offrir sans rétribution les ateliers pendant plus de sept mois. Mais rapidement, l'absence de fonds pour l'achat de matériel et pour les déplacements posèrent problème. « Du lundi au vendredi, je faisais des spectacles aux *semáforos* pour amasser des sous. Les fins de semaine, nous donnions des spectacles de rue le matin, et l'après-midi des ateliers aux jeunes. Mais nous n'avions plus de matériel et plus personne ne croyait au projet. »<sup>21</sup>

En 2004, après un an et huit mois d'existence, le projet *Centrifuga* se scinde en trois compagnies distinctes, dont le *Circo de la Rúa*, auquel se joindra Walter Alexander quelques mois après sa création. En 2005 et 2006, le jeune organisme qui s'entraîne dans l'enceinte de l'*Universidad d'Antioquia*, reçoit deux petites bourses de création de la Mairie de Medellin grâce auxquelles il produit ses deux premiers spectacles, *Descorazo clown* et *Okawonga*. Ces deux premiers spectacles, ainsi que ceux qui suivront, sont à la jonction du théâtre d'intervention et de la satire sociale<sup>22</sup> par les thèmes qu'ils abordent. En plus de leurs spectacles, l'organisme offre gratuitement des ateliers de cirque dans plusieurs communes défavorisées de la ville. Organisation apolitique, ils seront même invités par la guérilla à présenter leur

<sup>20</sup> <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://fed5d0dab4f67160601d54fed3d93f88>

<sup>21</sup> Traduction libre, entrevue avec Walter Alexander Piñeros du 3 mars 2014

<sup>22</sup> Voir en annexe 2 la liste des spectacles et des thèmes.

spectacle.



Dès ses débuts, la structure administrative de la jeune compagnie de cirque est teintée des caractéristiques de l'alter-management et de la société coopérative. L'application du principe d' « une personne = une voix » permettra à Walter Alexander, agissant alors davantage comme artiste-jongleur que comme gestionnaire, de prendre part aux réunions décisionnelles et de se familiariser pour la première fois avec les enjeux de gestion. Il participera également au processus de création des spectacles, basé sur le modèle de la création collective (au sein des membres de l'organisme) et de la co-création (avec des artistes externes).

### *Viviana Sofia Arias Paz : dompter la bête en disciplinant le corps et l'esprit*

Enfant, Viviana Sofia évolue dans un milieu multidisciplinaire qui favorisera sa grande capacité d'adaptation et son désir de transmettre ses connaissances. Afin de canaliser son énergie débordante et d'écartier les mauvaises fréquentations du milieu défavorisé où elle grandit, une tante l'inscrira à des cours de gymnastique offerts par l'*Universidad d'Antioquia*. Parallèlement, elle fait du karaté, des cours d'arts plastiques, de natation et de piano. Touche-à-tout, elle choisit à l'adolescence de se dédier davantage à la gymnastique rythmique qui pallie l'absence d'encadrement dans son environnement social. « Nous avons connu beaucoup de changements et de violence, mais mes parents nous ont toujours traités avec beaucoup d'amour malgré ce que l'extérieur nous donnait à voir. Ma nature

disciplinée, je la dois au sport. Sans cette occasion et l'appui de mes parents, mon histoire aurait été complètement différente sachant le quartier d'où je viens et les problèmes sociaux qui nous frappaient à cette époque. »<sup>23</sup>

En 2000, à l'âge de dix-sept ans, elle débute sa carrière d'entraîneuse de gymnastique et développe des outils pédagogiques grâce au soutien de ses entraîneurs. L'apport financier de ce premier emploi lui permettra de soutenir sa famille qui est alors dans une situation précaire. Lorsqu'elle atteint l'âge de dix-huit ans, elle s'inscrit à l'*Universidad d'Antioquia* en sciences de l'information et des bibliothèques afin de continuer à bénéficier des avantages sportifs offerts par l'université et de s'ouvrir de nouvelles portes. Dans l'enceinte de son université, elle découvrira, grâce à un collègue de classe passionné par le Cirque du soleil, les arts du cirque pour lesquels elle se prend d'admiration instantanément. « Je me suis laissée contaminée par sa magie et petit à petit j'ai plongé dans le cirque. »<sup>24</sup> En 2004, elle réoriente ses études vers l'éducation physique pour se consacrer à une carrière d'entraîneuse et mettre à profit son plein potentiel, tant en gymnastique qu'en cirque, sa passion nouvelle.

### *Le duo amoureux*

Dès le milieu de 2006, le rayonnement du *Circo de la Rúa* prend de l'ampleur. Le jeune organisme vend ses spectacles dans les collèges de la ville, les centres culturels et les bibliothèques. Les percées de son marché sont aussi notables dans le secteur privé, particulièrement auprès des discothèques et des centres commerciaux auxquels de courts numéros de jonglerie sont vendus à la pièce. Le défi de la diversification de l'offre (nature des numéros) devient pour l'organisme un enjeu important, mais l'absence de formateurs dans les arts du cirque à Medellin, et en Colombie en général, fait obstacle à la soif d'apprendre des artistes. Ils misent donc sur l'autoformation par l'expérimentation, en se basant

---

<sup>23</sup> Traduction libre. Entrevue avec Viviana Sofia Arias Paz du 4 mars 2014

<sup>24</sup> Traduction libre. Entrevue avec Viviana Sofia Arias Paz du 4 mars 2014

entre autre sur des vidéos de compagnies internationales disponibles en ligne. Vers la fin de l'année 2006, le *Circo de la Rua* reçoit un contrat pour un événement privé nécessitant la participation d'une gymnaste. Walter Alexander fait alors appel à celle qui deviendra sa partenaire d'affaires et sa partenaire de vie. Ce qui devait être un simple numéro de trampoline sera en fait un véritable tremplin vers l'univers du cirque pour cette gymnaste aguerrie.

De cette union d'artistes naîtra l'identité esthétique du *Circo de la Rua*. « Nous avons exploité des choses que je n'avais jamais faites et que je ne pensais jamais faire comme le clown, explique Viviana Sofia Arias Paz. Nous échangeons : je connaissais la gymnastique, on m'enseignait la jonglerie. Mon travail a eu beaucoup d'incidences sur la troupe, mais cela m'a aussi aidé à développer mon profil comme artiste. »<sup>25</sup> L'arrivée de Viviana Sofia dans l'équipe du *Circo de la Rua* marquera un tournant majeur dans l'orientation de l'organisme, tant sur le plan artistique que structurel. De sa formation en gymnastique rythmique, elle importera les bases d'une formation corporelle rigoureuse qui permettra d'adjoindre au travail clownesque déjà existant du travail de main-à-main, de trapèze, de contorsion ou encore de tissu aérien. À partir de livres ou de vidéos en ligne, elle décompose les mouvements de cirque et les adapte à ses techniques de gymnaste. Elle s'instruira ainsi en autodidacte dans divers domaines selon les besoins de la compagnie, apprenant tour à tour le maquillage scénique, la fabrication des costumes de scène et même des décors.

Les nombreux passages de courte durée de certains artistes limitaient alors la progression de la compagnie qui désirait se professionnaliser. L'engagement et la présence de Viviana Sofia favorisera l'émergence de l'idée de consolider un groupe stable, axé vers le partage des savoirs au plus grand nombre.

---

<sup>25</sup> Traduction libre. Entrevue avec Viviana Sofia Arias Paz du 4 mars 2014

### *Instiller des alliances*

Quelques mois après l'arrivée de la gymnaste dans l'équipe du *Circo de la Rua*, ce sera à Jade, la fille de Walter Alexander et de Viviana Sofia, de naître de ce partenariat. Le couple entreprend alors des projets avec d'autres compagnies de cirque, dont le *Circo Momo*, afin de tisser un réseau entre les rares compagnies de cirque existantes à Medellin. Aujourd'hui, le *Circo de la Rua* voit son travail comme une deuxième étape du travail social du *Circo Momo* dont la mission est d'initier les jeunes en situation très précaire aux arts du cirque. L'organisme, constitué légalement comme une organisation sociale plutôt qu'artistique, utilise les arts du cirque comme outil d'intervention. En 2007, alors que Viviana est enceinte, le couple donne pour le *Circo Momo* des ateliers hebdomadaires à des mineurs âgés de 14 à 18 ans vivant en milieu carcéral. La jonglerie, le clown ou le main-à-main servent de vecteur d'expression personnelle, mais aussi à développer la confiance en autrui. Pendant près de six ans, Walter Alexander continuera de donner de façon plus ou moins régulière des ateliers pour ce cirque frère du *Circo de la Rua*. « Nous sommes très attachés au *Circo Momo*. Mais c'est un processus qui a atteint une certaine limite qu'on ne peut dépasser. C'est pour cela que nous n'avons pas continué avec eux. Souvent, les jeunes retournent d'où ils viennent. »<sup>26</sup> Forts de leur expérience avec le *Circo Momo*, Walter et Viviana tenteront de mettre sur pied une stratégie d'intervention durable. Pour le *Circo de la Rua*, les arts du cirque ne doivent pas être utilisés que comme de simples outils d'intervention sociale, ils doivent offrir une véritable alternative de vie et permettre aux jeunes issus des quartiers défavorisés de gagner dignement leur vie.

### *Le talon d'Achille*

En 2008, alors que le groupe se prépare à une tournée de spectacles en Équateur et en Argentine avec

---

<sup>26</sup> Traduction libre. Entrevue avec Viviana Sofia Arias Paz du 6 mars 2014



un autre collectif de cirque de rue, Viviana Sofia subit une grave blessure au talon d'Achille qui l'immobilisera physiquement pendant plusieurs mois. Son compagnon et elle restent à Medellin, profitant de cet arrêt forcé pour repenser la structure de leur jeune organisation en tentant d'identifier les lacunes structurelles qui ralentissent son développement. Leur constat est important : le talon d'Achille de l'organisme n'est pas artistique mais managérial. Aucun des membres actif n'est habileté à assurer une direction générale, ni même à orienter les décisions de gestion. Habitué à une structure organique toujours mouvante, les membres du cirque ne sont pas parvenus à définir clairement l'identité de leur organisme ni à en définir un mode opérationnel stable. De plus, l'absence de vision à long terme ne permet pas de rassembler les membres autour d'un projet commun. D'ailleurs, plusieurs membres ne reviendront pas de la tournée sud-américaine. À la suite au départ de Tito, un des cinq membres fondateurs du *Circo de la Rúa*, Walter Alexander prend définitivement les rênes de l'organisme pour en devenir son directeur. Avec Viviana Sofia, ils ébauchent un plan stratégique en stipulant les deux priorités de l'organisme : former la relève et transformer l'image populaire du cirque. Fin 2008, le *Circo de la Rúa* remportera grâce à ce premier plan d'affaire un prix entrepreneurial de la ville de Medellin dans le secteur des organisations innovantes. « Jusque-là, nous ne nous étions jamais vraiment perçus comme une entreprise. C'est lorsque nous avons voulu obtenir la bourse que nous avons commencé à nous projeter comme entreprise culturelle. »<sup>27</sup> La même année, ils déménagent leurs locaux de répétition dans les espaces de la ligue de gymnastique d'Antioquia où enseigne Viviana.

### *La dignité au cœur d'une rencontre créatrice*

En 2010, le *Circo Momo* et le *Circo de la Rúa* sont invités à participer à un atelier-conférence lors duquel Walter Alexander fait la rencontre de Lotfi El Ghandouri.<sup>28</sup>, un montréalais d'origine marocaine, venu donner en Colombie des conférences sur l'art de collaborer. « Ils voulaient amener des artistes du

---

<sup>27</sup> Traduction libre. Entrevue avec Viviana Sofia Arias Paz du 9 mars 2014

<sup>28</sup> Voir annexe 6 pour le parcours professionnel de Lotfi El Ghandouri

Cirque du soleil pour faire un gros show. J'ai dit que la Colombie était une fourmilière, j'ai proposé qu'on travaille avec un cirque social local. Au début, ils m'ont dit non, alors j'ai dit que je ne ferais pas le projet. Ils ont dit oui. C'est comme cela que j'ai rencontré Alex et Vivi. »<sup>29</sup>

Le *fit* est instantané. Le fondateur de la *Creative Society*<sup>30</sup>, une société de hubs œuvrant à l'internationale, reconnaît chez les deux directeurs du *Circo de la Rua* les valeurs clefs de sa propre entreprise : la dignité humaine, l'autonomie, l'audace et la philosophie d'entrepreneuriat. Il montera avec eux et l'équipe du *Circo Momo* des numéros de cirque participatifs pour donner à voir l'art de se réinventer en entrant dans ce qu'il appelle la zone de découverte. Un an après leur première courte rencontre, Walter Alexander informe Lotfi qu'il utilise l'ouvrage de ce dernier, *Oseras-tu*, dans ses ateliers pour jeunes défavorisés. « On utilise ton livre, et ça marche. ». Le prétexte d'une nouvelle conférence en Colombie permettra à Lotfi de venir constater le travail fait par Walter et le *Circo de la Rua* auprès des jeunes. Durant son séjour, l'organisme qui s'attendait à recevoir une subvention pour l'ouverture d'une école de cirque apprend que l'argent a été attribué à une école de pôle dancing. Viviana s'effondre. Lotfi décide alors d'offrir au *Circo de la Rua* d'être « incubé » par sa compagnie, *Creative Society*, et d'apporter son soutien dans le domaine de la gestion. En contrepartie de son expertise de gestionnaire qu'il partagera avec eux, le cirque lui fournira un terrain d'expérimentation pour ses modèles organisationnels. « On développe nos produits à travers eux. C'est de la dignité, on ne fait pas de la charité. »<sup>31</sup> Encore une fois, le cirque se développera grâce au partage des connaissances.

---

<sup>29</sup> Entrevue avec Lotfi El Ghandouri du 26 mars 2014

<sup>30</sup> <http://creativesociety.org/>

<sup>31</sup> Entrevue avec Lotfi El Ghandouri du 26 mars 2014



*Naissance d'un partenariat entre artistes et gestionnaires : une longue route vers une structuration managériale*

De 2011 à 2014, les deux organisations travailleront conjointement à un projet sous le thème de l'audace qui mènera le *Circo de la Rua* à une lente restructuration. L'objectif du projet est de créer un centre dédié aux arts du cirque, mais dont la fonction sociale serait de permettre aux jeunes de faire une transition par leur apprentissage artistique. Un véritable projet commun : « S'il y a un centre, on sera copropriétaire, et on réinvestira l'argent dedans. Ils apprécient qu'on mette les mains dedans. »<sup>32</sup>

Durant la première étape, Lotfi leur demande de lui présenter leur plan d'affaire. Malgré les nombreux

---

<sup>32</sup> Entrevue avec Lotfi El Ghandouri du 26 mars 2014

efforts des codirecteurs pour définir leurs objectifs et donner une structure à l'organisme, des lacunes majeures sur le plan de la gestion et des finances sont notées par le directeur de la *Creative Society* : le plan d'affaire n'est pas à jour, l'organisme n'a pas de plan financier ni même de données budgétaires et les sources de revenus sont trop peu diversifiées. Tout l'argent gagné lors des spectacles en entreprise sert à combler les mois creux, les artistes investissent de leur poche l'achat de matériel, de décors et de costumes puisqu'aucune réserve budgétaire n'est planifiée. De plus, l'organisme dépend énormément des subventions, particulièrement instables en Colombie, ce qui le fragilise. « Ils fonctionnaient jusque-là par subventions. Après qu'on ait discuté, je leur ai dit de réellement réserver une quantité de ce qu'ils gagnaient. »<sup>33</sup> Il leur propose d'adopter un modèle financier similaire à celui de sa compagnie, soit un tiers pour la recherche artistique et le développement de spectacle, un tiers pour le fonctionnement, un tiers pour le travail socio-pédagogique. Il tient également compte de la forme informelle de financement. Le cirque tire en effet une partie de ses actifs de ses échanges de services. Par le troc, ils obtiennent, entre autre, des accès à des locaux d'entraînement ainsi qu'au matériel, ce qui représente une économie importante.

L'encadrement de la *Creative Society* passera donc, entre autre, par l'attribution d'un directeur financier qui, sans pouvoir décisionnel, agira davantage à titre de consultant. De plus, Lotfi attribuera une partie de la vente de son ouvrage, *Oseras-tu*, aux projets du *Circo de la Rúa*. Pour ce faire, il ira jusqu'à racheter ses droits d'auteurs à la maison d'édition et à s'autoéditer.

Afin de mesurer le rendement du cirque, Lotfi proposera aux codirecteurs du *Circo de la Rúa* de déterminer concrètement des indices de rendement et des facteurs d'impact tels que la mesure du nombre de spectacles, du nombre de jeunes impliqués, du retour sur l'investissement, du revenus, du

---

<sup>33</sup> Entrevue avec Lotfi El Ghandouri du 26 mars 2014

coût de la structure, etc. « On est là pour leur amener l'aspect quantitatif, la rigueur et la durabilité en affaires. On a quelqu'un qui monte un modèle pour eux et qui les forme sur comment gérer un budget. Il faut faire un choix aussi, avoir le courage d'arrêter et de s'organiser. C'est bien de fonctionner selon un mode organique, mais on doit arrêter de travailler la terre. »<sup>34</sup> Il tentera de convertir les artistes au bien-fondé d'une gestion efficace. « Tu t'entraînes à des heures précises, tu manges à des heures précises, tu dois gérer à des heures précises. »<sup>35</sup> Il suggère également de mettre à jour un plan d'affaire réaliste. Leur modèle dans les arts circassiens étant jusqu'à présent le Cirque du soleil, un modèle complètement déconnecté en matière de grandeur et de rendement, il proposera d'autres référents vers lesquels s'orienter, tel que *Les 7 doigts de la main*, un cirque dont le modèle managérial se rapproche davantage à celui du *Circo de la Rua*.

Lotfi notera les forces de l'organisme : le leadership d'Alexander et de Viviana trouve une forte résonance auprès des membres du groupe, mais aussi au sein de la communauté circassienne colombienne. Aussi, malgré leur formation circassienne autodidacte, ils ont acquis une grande légitimité auprès des autres artistes panaméricains qui les identifient comme de très bons artistes et pédagogues. De plus, le *Circo de la Rua* s'est créé, grâce à son esthétisme particulier et au calibre de ses acrobates, une marque relativement forte. Lorsque leurs artistes sont aux *semáforos*, ils se distinguent des autres acrobates par la qualité de leur prestation. En effet, le *Circo de la Rua* est doté d'une incroyable force créatrice. Loin de reproduire un modèle, il se réinvente constamment, tant artistiquement que structurellement. C'est d'ailleurs cette capacité créative que Lotfi tentera de modéliser.

Selon nous, la capacité créative du cirque est attribuable en grande part à la singularité de son style

---

<sup>34</sup> Entrevue avec Lotfi El Ghandouri du 26 mars 2014

<sup>35</sup> Entrevue avec Lotfi El Ghandouri du 26 mars 2014

managérial qui se caractérise sa structure organique modulable en fonction de la constitution du Cirque. Le peu de définition formelle des rôles favorise l'autonomie des membres et une division spontanée des tâches. La négociation et la collaboration sont les deux modes principaux de gestion à l'interne. La synergie entre les employés, les jeunes (clientèle-cible) et les parties prenantes de l'entreprise participe aussi au succès de celle-ci et constitue un de ces principaux avantages concurrentiels cependant difficilement reproductible. Le Circo de la Rua fait preuve de grande dynamisme, soit de l'aptitude à identifier les ressources et les compétences et à parvenir à les configurer de façon synergique<sup>36</sup>. Les connaissances sont une des principales ressources du cirque qui excelle dans la transformation du savoir tacite en savoir implicite. Bien que non standardisé, le Circo de la Rua démontre une excellente



gestion de la connaissance organisationnelle.

Sur le plan artistique, le cirque a développé, depuis l'arrivée de Viviana, une esthétique qui allie l'univers clownesque (grande place à la sensibilité, rupture du quatrième mur qui permet l'interaction avec le public et l'environnement, construction caricaturale des personnages) à un monde de créatures métaphoriques aux costumes fantastiques et colorés, qui ne sont pas sans rappeler ceux du Cirque du Soleil. Les spectacles qui suivent une trame narrative s'inscrivent dans le courant du nouveau cirque né dans les années 1970-1980.

<sup>36</sup> Poisson-de Haro, Serge et Sylvain Menot (2012), *La gestion stratégique des organisations artistiques*, Montréal, Les éditions JFD , HEC Montréal, 232 p.

Si la renommée artistique du cirque dans son secteur n'est à faire puisqu'ils jouissent d'une pleine reconnaissance de leurs pairs, la visibilité en dehors du secteur présente toujours un défi. À cette fin, le cirque s'est doté de cartes de visite en retravaillant son logo<sup>37</sup>, négligeant cependant la création d'un site web.

### *Définir la mission : former des artistes et faire rayonner les arts du cirque*

Les expériences de vie d'Alexander et de Viviana, ainsi que l'expérience acquise auprès du *Circo Momo* permettront de dégager les deux moteurs du cirque qui formeront sa double mission. Dans une ville comme Medellin où la criminalité, le chômage et la délinquance touchent un nombre important de jeunes, les arts du cirque offrent à ces jeunes un modèle alternatif et valorisant comme moyen de subsistance. Une des jeunes formés par le cirque dira : « Le cirque permet aux jeunes de gagner sa confiance en soi, d'être fiers. Ça nous oblige à travailler fort, à avoir de la rigueur. »<sup>38</sup> Le premier objectif sera donc d'offrir l'occasion d'améliorer la qualité de vie des membres du groupe et de la société, grâce à l'enseignement des arts du cirque. Pour actualiser cet objectif, le *Circo de la Rúa* structurera son encadrement pédagogique. Les ateliers ponctuels donnés dans les parcs ou à l'université seront remplacés par des cours quotidiens de trois heures dont la structure rappelle celle de la gymnastique rythmique : réchauffement, exercice par discipline, travail en équipe. L'investissement des jeunes n'est pas financier, puisque les cours sont gratuits, mais personnel. Ils doivent démontrer leur sérieux en assurant une présence suivie, l'absentéisme menant à un renvoi du groupe.

On sollicite aussi des jeunes un apport en temps. Ainsi, lorsque le cirque se déplacera en 2010 dans les locaux du *Coliseo de gimnasia Jorge Hugo Giraldo*, l'accès à ces locaux est troqué contre de l'entretien ménager auquel prennent part les étudiants, ce qui leur permettra de bénéficier d'équipement de pointe.

---

<sup>37</sup> Voir annexe 3

<sup>38</sup> Traduction libre. Entrevue informelle lors d'observation participante, 9 mars 2014

Dans l'attente de concrétiser le projet de centre, la présence dans le *Coliseo* assure au cirque une bonne visibilité. Lorsque les jeunes artistes ont atteint un certain degré d'apprentissage, le *Circo de la Rua* les engage dans ses spectacles et les rémunère. Si la première mission de l'organisme est sa vocation sociale et pédagogique, elle est indissociable de la mission symbolique du *Circo de la Rua* : transformer l'image populaire du cirque. « Nous voulions changer l'image que le cirque a dans la ville. C'est très mal vu. [L'artiste de cirque,] c'est le hippie, celui qui ne se lave pas, celui qui quémande aux intersections. Ce que nous voulions, c'est montrer que le *semáforo*, c'est un moment dans la carrière. Ça peut être une aide financière, pour avoir de l'argent et voilà. On voulait montrer aux gens que les artistes de cirque, ça s'entraînent, ça travaillent. On voulait se présenter pour changer cette idée. »<sup>39</sup> Le *Circo de la Rua* cherchera donc à faire rayonner par son travail non seulement l'organisation, mais l'ensemble de la discipline en générant un mouvement artistique large. Une transformation macro pour tout le secteur des arts du cirque<sup>40</sup>.

En 2012, le *Circo de la Rua* participera à la populaire émission *Colombia tiene talento* (version colombienne d'*America's got talent*) et se rendra jusqu'en finale. Une extraordinaire visibilité à l'échelle nationale pour la compagnie, mais aussi pour les arts du cirque colombiens. Pour la première fois, le grand public découvrait ce que leur cirque professionnel pouvait être.

### *Dix bougies*

En 2014, après 10 ans d'existence, le *Circo de la Rua* peut se targuer d'avoir énormément évolué sans jamais laisser son identité se transformer. De regroupement informel s'entraînant dans les parcs et les lieux publics, ils sont devenus une référence à l'échelle locale et nationale. L'esprit entrepreneurial des

---

<sup>39</sup> Traduction libre. Entrevue avec Viviana Sofia Arias Paz du 4 mars 2014

<sup>40</sup> La seule école offrant une formation professionnelle dans les arts circassiens en Colombie se trouve dans la ville de Cali. Cependant, la presque totalité des artistes sont ensuite engagés dans des compagnies à l'international, ne permettant pas de transformer la vision amateur et vagabonde des arts du cirque.



deux cofondateurs leur aura permis de saisir les occasions qui s'offraient à eux et de faire grandir leur entreprise. À la suite de sa participation à l'émission de variétés, le cirque organisera son portefeuille d'activités afin de maximiser les possibilités de revenus. « Nous avons des spectacles qui sont prêts à vendre : deux acrobatiques, une parodie des nouvelles, un cabaret de cirque, ainsi que deux autres spectacles longs. Nous avons aussi des numéros individuels aériens et des contorsions, ainsi que des numéros de jonglerie. En plus, nous faisons du sur mesure pour les entreprises. »<sup>41</sup>

En 2012, l'arrivée de Caterin Castro Arango, une jeune universitaire curieuse des arts du cirque, leur permettra de déléguer une partie du travail administratif et d'agrandir leur structure interne. Sous son impulsion et l'aide de Lotfi, ils entameront les démarches légales pour donner à l'entreprise le statut légal de corporation culturelle. L'entreprise est actuellement toujours en démarchage auprès du gouvernement pour définir son statut, qui lui permettra entre autre de créer une fondation.

### *Les défis à venir*

Le *Circo de la Rua* fait face dans l'immédiat à trois enjeux principaux. Dans un premier temps, le peu de reconnaissance du statut d'artiste des arts circassiens en Colombie constitue une barrière importante dans toutes les démarches entreprises par le cirque, tant sur le plan de la recherche de partenaires et de subventions que pour d'obtention d'un statut. Le défi de transformer les mentalités est de taille et est rarement le fait d'un petit groupe d'individus. Or, la communauté circassienne, si elle existe, est complètement déstructurée. Dans ce milieu marginal, les artistes vagabonds sont en constant mouvement et répondent davantage à leur besoin immédiat (souvent alimentaires) qu'à une visée idéologique. Le *Circo de la Rua* fait donc figure de chevalier solitaire dans cette lutte vers la reconnaissance. Même si le chemin parcouru est sans précédent, celui à venir reste de taille. Sur le plan

---

<sup>41</sup> Traduction libre. Entrevue avec Viviana Sofia Arias Paz du 9 mars 2014

managérial, le *Circo de la Rua* a également de nombreuses étapes à franchir avant d'avoir atteint une pleine efficacité. « La principale raison de nos disputes est de savoir qui fera les tâches administratives qu'on se refile Alex et moi », dira à la blague Viviana lors d'un repas. La gestion est en effet reléguée au second plan après l'enseignement et la création artistique, de telle sorte que l'organisme n'a toujours pas compilé de données internes, de statistiques ou d'archives. Elle ne peut donc ni analyser son rendement, ni ajuster son plan d'affaire. De plus, la gestion des ressources internes se fait encore de façon approximative, selon les besoins, et non pas selon un plan à court ou moyen terme. Malgré l'encadrement de la *Creative Society* et l'aide apportée par celle-ci, le manque de suivi favorise un certain laxisme, lequel pourrait être comblé par la présence d'un gestionnaire interne, ou même simplement d'un CA proactif.

Le dernier défi, propre aux entreprises sociales, est en définitive celui de l'équilibre. Entre la mission sociale et les réalités économiques auxquelles sont assujetties les entreprises privées, le cirque doit constamment trouver son équilibre. Si certaines entreprises peuvent mesurer leurs répercussions sociales par des indicateurs quantitatifs, l'apport humain lui, est beaucoup plus difficilement mesurable. À cet enjeu de la mesure vient s'ajouter dans la balance l'enjeu créatif des entreprises artistiques. Une constante recherche de la balance à laquelle ces trapézistes sont heureusement bien familiers.

## 5. CONSTATS ET APPRENTISSAGES

L'étude d'un cas comme celui du *Circo de la Rua* a des implications pratiques et théoriques. Pour les entrepreneurs socioculturels, il met en relief les défis inhérents auxquels ces organisations hybrides se trouvent confrontés et propose des modèles de solutions pour y répondre. Pour les théoriciens, il souligne l'importance de pousser plus loin la réflexion sur les modèles d'affaires hybrides afin d'en saisir la complexité. Compte tenu du large éventail des pratiques et des modèles d'hybridation, une étude plus vaste, comprenant plusieurs organisations, aurait permis de tirer davantage d'apprentissages pouvant servir à de futures entreprises tant commerciales que socioculturelles. Puisqu'il n'existe pas de cadre théorique propre à l'entrepreneuriat socioculturel, nous proposerons ici notre cadre théorique qui s'inspire de différents modèles issus de l'étude de l'entrepreneuriat social ou de l'entrepreneuriat culturel.

Les retombés théoriques du cas seront analysées, dans un premier temps, à partir des quatre facettes de l'entrepreneuriat social, tel que proposés par Bacq et Janssen (2012) : les qualités personnelles de l'entrepreneur, le processus de création d'entreprise, la structure organisationnelle et l'environnement (social, politique et économique).

### 5.1 SUR LE PLAN INDIVIDUEL

Les motivations qui engagent les individus ou groupe d'individus à entamer une démarche entrepreneuriale pour répondre à la fois à leurs aspirations créatrices et aux problèmes sociaux sont multiples. À partir des profils établis par Barthélémy et Slitine (2011), il est possible de distinguer trois grands facteurs de motivations qui poussent à entreprendre un processus entrepreneurial et créatif pour répondre à des aspirations sociales :

1) L'environnement dans lequel évoluent les individus les expose à des injustices face auxquelles ils

décident d'adopter une position proactive.

2) Les individus ont été exposés à des événements dans leur vie personnelle qui les incitent à prendre part à une cause sociale.

3) Les individus désirent arrimer leur aspirations professionnelles à leur valeurs sociales et ne trouvant pas satisfaction dans le secteur marchand; ils décident alors de mettre en place leur propre structure.

Pour les entrepreneurs culturels, la passion créative constitue la principale motivation. Mais pour les entrepreneurs socioculturels, la motivation est hybride entre désir de création et désir d'engagement social. Dans le cas du *Circo de la Rúa*, les motivations artistiques des codirecteurs sont identiques, mais les motivations sociales sont distinctes. Les motivations de Viviana Sofia Arias Paz s'apparentent au premier type d'entrepreneur, ayant été exposée à la pauvreté, la délinquance et la violence dans son environnement immédiat, alors celles de Walter Alexander Piñeros sont attribuables à des « accidents de vie » (Barthélémy et Slitine, 2011 : p176). Si la motivation d'entreprendre est sociale, son mode d'expression est artistique. La mission de diffuser la création vient nourrir la capacité d'intervention auprès des jeunes, qui elle nourrit en retour le processus créatif.

Les principales compétences nécessaires au succès du projet entrepreneurial sont l'expertise artistique, la capacité à mobiliser les parties prenantes, la capacité d'adaptation et la capacité à recueillir les fonds nécessaires à l'accomplissement de la mission. Le champ de compétence est donc beaucoup plus large que celui d'un artiste ou d'un intervenant social. Ray (2005, cité par Chirita et al. 2009) souligne cette différence :

« Les artistes seraient concernés principalement par la production culturelle tandis que les entrepreneurs culturels seraient plus susceptibles d'étendre leurs activités le long de la chaîne de valeur culturelle dans la distribution. De ce fait, l'entrepreneur culturel rejette l'idée que l'art est en soi un domaine autonome et autosuffisant. C'est pourquoi, les entrepreneurs culturels ne se contentent pas de générer du contenu artistique, ils veulent aussi s'impliquer dans le processus de commercialisation et d'exploitation du contenu qu'ils créent. »

La principale difficulté éprouvée par de nombreux entrepreneurs socioculturels se situe sur le plan de

l'équilibre entre besoins économiques et aspirations créative et sociale. S'il est vrai que les réalités du marché sont aujourd'hui prises en compte par les entrepreneurs socioculturels, nombreux sont ceux qui négligent cependant le facteur financier, davantage faute d'intérêt et de temps que de considération.

## 5.2 PROCESSUS

La deuxième dimension est celle du processus qui mène à la création d'entreprise et à l'élaboration de la stratégie à long terme. Lorsque les entrepreneurs socioculturels ont identifié un besoin social et une occasion artistique, il importe alors d'évaluer la nature et l'intensité du lien entre ces deux facteurs. Dans les organisations hybrides mues par une double finalité, il est fréquent qu'un des secteurs tendent à dominer l'autre, sur le plan de la mobilisation de ses ressources. L'entreprise doit en être consciente et l'équilibre doit être choisi en fonction de la place accordée à chacune des occasions. Avant de passer à la réalisation du projet, l'entreprise devrait procéder à une étude d'opportunités (Barthélémy et Slitine, 2011). Celle-ci permettra d'établir un profil exact des besoins des bénéficiaires, de connaître l'offre de la compétition (directe et indirecte) et d'établir une cartographie des partenaires potentiels.

Dans le cas étudié, l'occasion d'affaires a été « découverte » de façon instinctive et l'exploitation de celle-ci n'a pas fait l'objet d'une étude de marché. L'utilisation du cirque ne relevait pas d'une stratégie d'affaire mais d'un désir d'expression artistique des acteurs. La connaissance approfondie par Walter Alexander et par Viviana (acquise par une expérience de terrain) des compagnies existantes dans le secteur leur a permis d'adapter et de positionner leur offre de service en fonction du marché existant (sur le plan social), tout en respectant leur aspiration créatrice. Ainsi, leur offre devenait complémentaire de celle proposée par leur partenaire, le *Circo Momo*, et proposait de la valeur ajoutée en assurant un suivi à long terme de l'enseignement des arts du cirque.

Nous proposons ici, par une relecture de la « charte du projet » de Barthélémy et Slitine (2011), un outil théorique pouvant être utilisé par les futurs entrepreneurs socioculturels dans l'élaboration de leur processus d'affaire. Sans aller aussi loin qu'un plan d'affaire, la charte permet de coucher sur papier les fondements du projet et de désamorcer les potentielles tensions entre la mission artistique et la mission sociale.

**Tableau 4: Charte du projet entrepreneurial du *Circo de la Rua* (d'après le modèle de Barthélémy et Slitine, 2011)**

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| Besoins                               | Identification du problème social et du défi artistique.   | Absence de reconnaissance des arts du cirque en Colombie et délinquance juvénile.   |
| Vision                                | Quelle est la situation idéale vers laquelle l'entreprise veut tendre ? Que veut-elle construire ?     | Offrir aux jeunes une possibilité d'avenir professionnel et un espace d'expression de soi par les arts du cirque. Professionnaliser les arts du cirque. En transformer l'image populaire. |
| Mission                               | Quels sont les principaux objectifs (artistique et social) ? Quel sont les vocations de l'entreprise ? | Mettre en place une structure permettant de former professionnellement des jeunes, diffuser largement un produit de qualité.  |
| Objectifs                             | Quels sont les objectifs quantifiables et qualifiables pour atteindre les objectifs principaux ?       | Créer le premier espace dédié à l'enseignement des arts du cirque à Medellin. Offrir du travail rémunéré aux jeunes formés par le cirque (créer un écosystème)                            |
| Répercussion sociale                  | Quels sont les résultats souhaités ?   | Offrir une avenue professionnelle valorisant la dignité humaine par la pratique rémunérée des arts du cirque  |
| Répercussion culturelle et artistique | Quels sont les résultats souhaités ?   | Créer un mouvement de cirque professionnel à Medellin par le rayonnement d'entreprises satellites au <i>Circo de la Rua</i> .   |
| Principes d'action                    | Quelles sont les valeurs principales de l'entreprise ?   | Audace, dignité, autonomie, rigueur, innovation, créativité.  |
| Partenaires                           | Quels sont les principaux partenaires opérationnels et financiers ?                                    | <i>Circo Momo</i> , Ligue de gymnastique d'Antioquia, <i>Creative society</i> , Université d'Antioquia  |

### 5.3 SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION

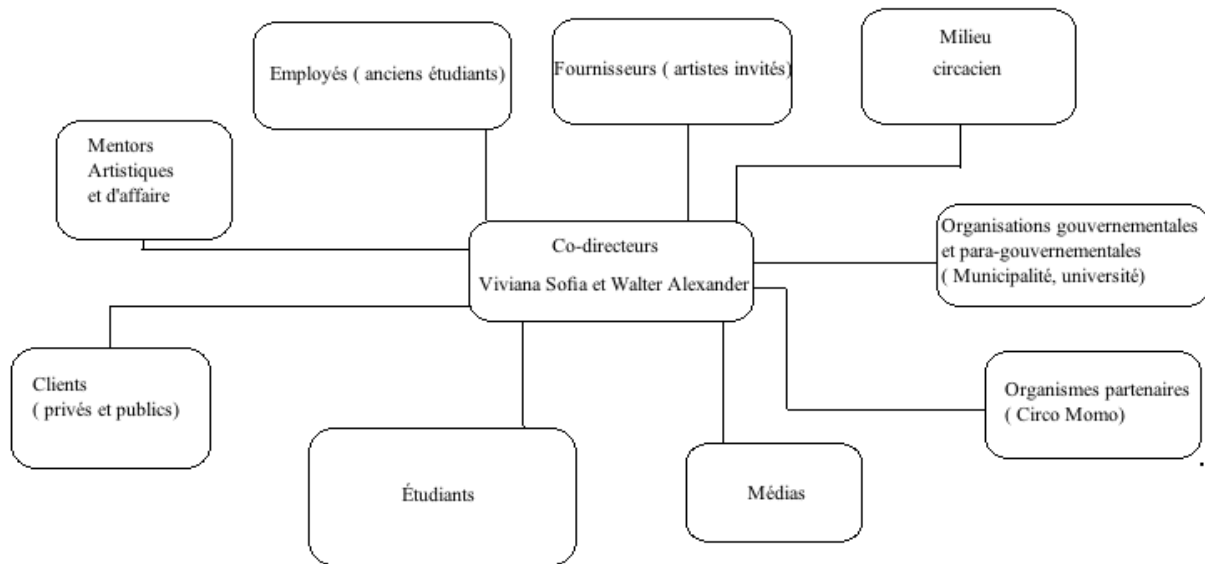
La troisième facette est celle de l'organisation interne de l'entreprise et comprend le fonctionnement de la structure, la gouvernance et les stratégies de l'entreprise (marketing, financière, forme juridique). Si les entreprises socioculturelles parviennent à innover en offrant des solutions créatives aux problèmes

sociaux, elles innovent aussi au plan managérial en créant de nouveau modèle de gestion interne. Dans le cas du *Circo de la Rua*, la structure interne de l'organisation propose une alternatif innovante au fonctionnement des entreprises du domaine commercial. Fondée sur une approche collaborative, l'entreprise n'impose aux acteurs aucun rôle fixe; ils sont tour à tour créateurs, artistes, intervenants ou gestionnaires. Les bénéficiaires du projet social, les jeunes issus de milieu défavorisés, sont aussi appelés à s'insérer dans tous les rôles de l'entreprises et à partager leurs connaissances. La frontière entre donneur de service et receveur est inexistante dans la structure de l'entreprise circassienne et favorise une action sociale participation et inclusive. Sur le plan de la gouvernance, la notion de direction est attribuable non pas à une structure interne hiérarchisée, mais au fort leadership qu'on attribue à Walter et à Viviana. La prise de décision est démocratique, mais l'expérience agit comme source de pouvoir informel. Ainsi, un intervenant extérieur, un artiste de cirque spécialisé dans une nouvelle discipline par exemple, pourrait avoir un rôle décisionnel même si son passage dans l'entreprise devait être temporaire. Cette grande mobilité et perméabilité au mode extérieur assure au *Circo de la Rua* un constant renouvellement des connaissances et favorise l'innovation. Certaines parties prenantes jouent également un rôle décisionnel quant au fonctionnement du cirque. La *Creative Society*, en plus de son rôle « d'organisme conseil », agit comme bailleur de fond et comme partenaire commercial. Le modèle de management se compare à l'approche artistique de création collective qui favorise la valorisation des ressources internes et externes ainsi que la capacité de co-crédation et de partage des connaissances<sup>42</sup>. Le risque de diluer l'identité de l'entreprise est ici compensé par le fort ancrage du cirque dans sa double mission artistique et sociale. L'engagement des membres de l'équipe envers la mission du cirque est assuré par une motivation propre à chaque acteur (expérience de vie, volonté de se réinsérer socialement, exposition à un environnement de vie violent, etc). L'organigramme de l'entreprise est donc relationnelle plutôt que hiérarchique :

---

<sup>42</sup> Certains auteurs comme Olivier Zara qualifient ce mode de management comme «le management de l'intelligence collective»

**Organigramme du Circo de la Rua**  
D'après un modèle de Filion



Sur le plan des stratégies d'entreprise, le choix de la forme juridique est particulièrement important dans le cas des entreprises socioculturelles. De nature hybride, elles présentent des caractéristiques propres aux organismes sociaux, aux entreprises privées et aux organisations culturelles. Sur le plan juridique, il n'existe pas encore de classification englobant le large spectre des combinaisons d'hybridation. Le vaste panorama de modèles, l'imprécision conceptuelle liée au manque de recherche dans le domaine des entreprises socioculturelles et les nombreuses appellations expliquent cette carence juridique. La tendance des organisations est donc de mettre de l'avant un pan du travail et de banaliser une partie importante de leur identité d'entreprise afin de se soumettre à la juridiction existante. Ces entreprises optent généralement soit pour le statut d'entreprises privées, soit pour celui d'organisation à but non lucratif.



Ce choix est déterminant dans l'accès à certaines ressources financières et devrait être fait en accord avec le modèle économique. L'hybridation des entreprises socioculturelles s'étend aussi sur le plan des ressources financières visées. Le défi d'équilibrer le modèle économique oblige ces entreprises à étudier toutes les possibilités de financement et à adopter un modèle hybride dans leur recherche de ressources. Sur le plan financier, les ressources mobilisées peuvent provenir des subventions gouvernementales, des dons, du mécénat, des prêts, des commandites, des capitaux ou des ressources obtenues de la vente de services. Le recours à des ressources non-financières, tel que le bénévolat, constitue parfois une des stratégies les plus efficaces pour l'atteinte de l'équilibre financier. Le métissage des ressources permet aussi de contrer les risques liés à une reproduction intégrale de la logique marchande à l'intérieur des entreprises socioculturelles.

L'hybridation des ressources soulève la question de la mesure de la performance dans les entreprises socioculturelles. Le désir d'intégrer l'économie culturelle et l'économie sociale aux objectifs économiques des États contribue à augmenter l'attention portée à la performance des entreprises socioculturelles. L'attribution de subventions devient souvent tributaire d'un rendement difficilement quantifiable. Comment mesurer la performance sociale et culturelle d'une entreprise ? Il nous semble plus pertinent dans le cadre d'entreprises hybrides de mesurer l'efficacité en termes qualitatifs. Il importe donc pour ces entreprises de mettre en place des démarches d'évaluation d'impact qui mesurent leur efficacité non pas en fonction d'un rendement financier, mais selon l'atteinte d'objectifs définis par leur mission.

#### **5.4 SUR LE PLAN DE L'ENVIRONNEMENT**

Les études entrepreneuriales classiques tendent à centrer l'attention sur l'individu créateur, mais l'étude de son environnement présente un intérêt déterminant dans la recherche sur l'entrepreneuriat

socioculturel. Pour Gartner, l'environnement est défini comme étant un « ensemble externe de conditions auxquelles les entrepreneurs doivent s'adapter » (Gartner, 1985 cité par Bacq et Janssen, 2012). Il nous semble cependant que l'environnement ait un rôle déterminant dans la personnalité même des entrepreneurs, dans leur positionnement face aux occasions d'affaire et dans leurs réactions face aux conditions externes. Le *Circo de la Rúa*, par exemple, est le produit de son contexte colombien. Le modèle d'affaire de l'entreprise est déterminé par le lieu de naissance de l'entreprise. Si l'environnement a joué un rôle moteur dans la motivation des deux codirecteurs de fonder un cirque à finalité socioculturelle, il a aussi joué un rôle déterminant dans les stratégies qu'ils ont choisi de mettre en place par la suite. La ville de Medellin est indissociable dans la pensée populaire, colombienne et internationale, du narcotrafiquant Pablo Escobar qui contrôlait la ville dans les années 1990. Si la criminalité a largement chuté depuis<sup>43</sup>, et que de multiples efforts pour enrayer la violence endémique ont été mis sur en place par le pouvoir public, le phénomène des *grupos juveniles*, les regroupements de jeunes par paroisse ou par quartiers qui s'adonnent à des actes de petites et grandes délinquance, restent une des problématiques majeures de la ville<sup>44</sup>. Ainsi, le *Circo de la Rúa* répond à un besoin social local (une alternative à la délinquance) par la mise en place d'outils (une formation circassienne) qui s'accordent avec les pratiques locales. Faire les feux ou *semáforear*, représente une des voies alternatives à la délinquance qu'empruntent plusieurs jeunes pour subvenir à leurs besoins financiers<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Le taux de meurtre aurait chuté de 80% depuis la mort d'Escobar en 1993 d'après *The Guardian* (<http://www.theguardian.com/cities/2014/apr/17/medellin-murder-capital-to-model-city-miracle-un-world-urban-forum>)

<sup>44</sup> Voir annexe 5 sur la délinquance juvénile en Colombie.

<sup>45</sup> Voir dans *Le Monde* l'article *El circo en los semáforos* de Diego Agudelo Gomez.

## 6. RÉFLEXIONS

De l'analyse en quatre facettes de l'entrepreneuriat social (les qualités personnelles de l'entrepreneur, le processus de création d'entreprise, la structure organisationnelle et l'environnement de l'entreprise) et de l'étude de cas du *Circo de la Rua* découlent quelques réflexions.

D'abord sur le plan financier, les modèles d'affaires hybrides comme celui de l'entrepreneuriat socioculturel questionnent la relation entre les pouvoirs publics, formulée par les politiques culturelles, et les entreprises subventionnées. Compte tenu de la nature plurielle de ces organisations, elles ne parviennent souvent pas à faire reconnaître l'alignement de leurs objectifs multiples à ceux des États. Tel que nous l'avons évoqué plus tôt, les entreprises posent alors un geste stratégique en définissant leur statut juridique. Si la subvention gouvernementale apparaît comme un incontournable à la survie de plusieurs industries culturelles, il nous semble qu'elle ne soit peut-être pas la ressource financière la plus adaptée aux entreprises hybrides compte tenu des politiques actuelles. Si le multidisciplinaire a trouvé sa niche dans les politiques, l'entrepreneuriat hybride y est toujours un point aveugle. Soit alors les politiques culturelles doivent élargir leur concept de façon à inclure les nouvelles réalités de l'entrepreneuriat culturel et de l'entrepreneuriat hybride, soit les organisations doivent parvenir à mobiliser davantage des ressources privées, ou à réduire leurs coûts en mobilisant de façon intensive leur réseau.

Ensuite, sur le plan des statuts subsiste un important flou juridique. Le concept d'entreprise socioculturelle n'a pas encore de contours clairement définis. Par exemple, lorsqu'une entreprise diversifie ses activités et crée une nouvelle structure d'entreprise qui lui est rattachée, pouvons-nous continuer à parler d'entreprise socioculturelle si les activités artistiques, sociales et lucratives se retrouvent dans différentes entités ? Qu'en est-il si les activités lucratives visent uniquement à financer

les actions sociales et culturelles, mais qu'elles sont réalisées par une structure autonome ? Les entreprises multi-organisationnelles peuvent-elles être considérées comme des modèles d'entrepreneuriat socioculturel ? Comment tracer la ligne entre des entreprises fortement responsables socialement et des entreprises sociales ? Le Cirque du Soleil par exemple, a pris le pari de créer deux entités, le Cirque du Soleil et le Cirque du monde, autonomes mais interreliés par la dépendance financière de la seconde à la première. Ce faisant, elles peuvent bénéficier chacune des avantages financiers propres à leur statut juridique. Une diversification des statuts juridiques tenant compte par exemple du pourcentage d'activités par secteur pourrait-être envisageable.

Puis, sur le plan managérial le tempérament de l'entrepreneur et ses qualités personnelles sont souvent mis de l'avant comme facteurs clefs de succès, en accord avec la « théorie des échelons supérieurs » de Hambrick et Mason (1984), mais ne peuvent être imité ou modélisé. De plus, cette approche ne tient pas compte des rapports collaboratifs et pluridirectionnels. Dans les entreprises socioculturelles, les interprétations, les expériences et les valeurs de tous les employés déterminent les orientations des décisions stratégiques de l'entreprise. Dans ce contexte, les modélisations devraient davantage tenir compte des types de comportement favorisant l'adoption de comportements collaboratifs et des modes de prise de décisions.

Finalement, sur le plan des parties prenantes, la combinaison de finalité commerciale, sociale et artistique implique un vaste réseau de parties prenantes pour lesquelles une gestion du relationnel devient un enjeu important. La légitimité auprès de chacun se joue sur des registres différents, qu'il s'agisse d'une banque qui assure un prêt, d'un critique d'art qui permet une visibilité ou d'un organisme social partenaire qui fasse le relais avec les bénéficiaires des programmes sociaux. L'engagement des parties prenantes peut mobiliser une part importante des ressources en temps et devrait faire l'objet

d'une attention et d'une sélection particulière de la part des entrepreneurs socioculturels.

## 7. CONCLUSION

L'analyse du cas du *Circo de la Rua* met en évidence des spécificités, des occasions et des défis inhérents à certains modèles d'affaires hybrides qui croisent la logique entrepreneuriale aux visées sociales et artistiques. Bien que cette recherche, qui se limite à l'étude d'un seul cas, ne permette pas de généraliser ces paradigmes à l'ensemble des entreprises socioculturelles, elle permet cependant de faire ressortir certains traits qu'on peut s'attendre à retrouver chez des entreprises de même nature. Ces entrepreneurs ont une forte capacité à mobiliser leur réseau, à créer des alliances et des partenariats créatifs qui leur permettent de pérenniser, voire de croître, leurs activités. S'ils ne s'intègrent pas complètement dans une logique néolibérale, ils ne sont pas non plus opposés aux contraintes économiques que leur impose le marché et parviennent à mettre en place des stratégies financières viables. Les objectifs qu'ils se fixent tiennent compte à la fois des contraintes économiques, des enjeux sociaux et des visées artistiques. Pour les atteindre, ils multiplient les ressources financières, offrent un services qu'ils vendent et réinvestissent leurs profits dans leurs activités sociales. La motivation et les valeurs de créativité, de dignité, de solidarité, de partage et d'innovation sont au cœur de l'attachement des acteurs de l'entreprise et de ses parties prenantes. Cette ébauche des paradigmes de l'entrepreneur socioculturel met en lumière la nécessité d'approfondir la réflexion sur les entreprises hybrides et sur l'apport que l'étude de ces modèles peut avoir sur d'autres types d'organisations. Si la recherche en entrepreneuriat social et en entrepreneuriat culturel est encore souvent centrée sur une approche définitionnelle, il semble urgent de dépasser la question des définitions et de s'engager dans l'étude du fonctionnement de ces entreprises. Par le caractère métissé de leur mission, de même que leur mode de gestion et de financement, les entreprises socioculturelles offrent des modèles innovants et créateurs aux entreprises du secteur commercial.

## ANNEXE 1

| Tableau 1 - Définitions de l'entrepreneuriat culturel (Chirita et al. 2009) |  |
|---|--|
| Auteurs   | Définition   |
| Rich et Roberts (2007)  | <p>Le processus par lequel un artiste se livre à la création d'une entreprise en utilisant ses propres compétences et talents artistiques. ou le processus par lequel un non-artiste s'engage dans la création d'une entreprise en utilisant les compétences et le talent artistique que possèdent les artistes.</p> <p><i>The process an artist engages in creating a business utilizing the skills and the artistic talent that the artist possesses or the process a non-artist engages in creating a business utilizing the skills and artistic talent possessed by artists.</i></p> |
| Wilson et Stokes (2004)   | <p>L'entrepreneuriat culturel désigne l'habilité de gérer des ressources culturelles et managériales</p> <p><i>the particular ability to coordinate artistic and managerial resources.</i></p>   |
| 4) 4) Ellmeier (2003)   | <p>L'entrepreneuriat culturel signifie de multiples qualifications artistiques et commerciales, de longues heures de travail et de la concurrence féroce des grandes entreprises. « <i>Cultural entrepreneurialism means all-round artistic and commercial/business qualifications, long working hours and fierce competition from bigger companies</i> ».</p>   |
| Gottschall et Betzelt (2001)  | <p>L'entrepreneuriat culturel est le seul fournisseur de services dans le domaine professionnel de la culture</p> <p><i>the sole service supplier in the professional field of culture.</i></p>  |
| McRobbie (1998: 188)  | <p>L'entrepreneuriat culturel] exige d'être multialqualifié en ce qui concerne le travail manuel et le design, la publicité et la promotion, la gestion et d'affaires et d'avoir une idée de fabrication, ainsi que d'avoir une vision créatrice et de l'imagination.</p> <p><i>« It means being multi-skilled in hand work, design work, publicity and promotions, management and business and having some idea of manufacture, as well as being in possession of creative vision, imagination (...) ».</i></p>   |

## ANNEXE 2

| Tableau 2 : Portefeuille des spectacles annuels du <i>Circo de la Rúa</i> |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| Année de conception   | Spectacle                | Thèmes abordés   |
| 2005  | Okawonga                 | Récupération des espaces écologiques pour en faire un centre commercial, thèmes environnementaux |
| 2006  | Descorazo Clown          | Trafic d'organes et tourisme médical   |
| 2007  | Cabaret circence         | Variété clownesque   |
| 2008  | Juego                    | Critique de l'éducation colombienne par les jouets traditionnels                                 |
| 2008  | El ruedo                 | Critique de l'église chrétienne et de son rapport pécuniaire aux croyants.                       |
| 2009  | Mundo feroz              | Utilisation des animaux dans les cirques traditionnels, vanité, rapport à l'argent               |
| 2010  | Se busca                 | Chômage (réaction à un discours présidentiel)  |
| 2011  | Noticiosos               | Manipulation des médias par l'état   |
| 2012  | Aucune nouvelle création | Opération de Viviana et travail de restructuration managériale                                   |
| 2013  | Ich                      | Culte de l'apparence   |
| 2014  | Cuentos para no dormir   | Réinterprétation des contes des frères Grimm, promotion de la lecture pour jeunes et adultes.    |



## ANNEXE 3

Transformation de l'identité visuelle du *Circo de la Rua* (2012)



## ANNEXE 4

### Le cirque à vocation sociale

La notion de cirque social fait référence au croisement entre l'action sociale, l'éducation populaire et les arts du cirque<sup>46</sup>. Les premières interventions combinant le cirque au travail social datent des années 1990. Le *Circo para todos*<sup>47</sup>, mis sur pied par Felicity Simpson et Hector Fabio Cobo, est un des précurseurs dans le domaine. En 1995, Simpson et Cobo fondent à Cali, en Colombie, la première école de cirque à vocation sociale destinée à la réinsertion des jeunes issus de milieux marginalisés. Durant sa première année d'existence, le cirque organise des ateliers communautaires mobiles dans les quartiers défavorisés de la ville. La mission de l'organisme est de mobiliser les jeunes en situation socioéconomique précaire en leur offrant une formation dans les arts du cirque.

La même année, le Cirque du soleil crée un volet social à son offre commerciale par l'entremise du Cirque du monde. Les ateliers du CdM visent pour leur part à développer la résilience chez les participants des ateliers. Aujourd'hui, deux organisations internationales (le Réseau international de formation en cirque social et le réseau Caravan) travaillent à la valorisation de l'action sociale par les arts du cirque. L'objectif premier des interventions de plusieurs de ses organisations n'est pas le résultat artistique mais l'expérience sociale permettant de lutter contre la marginalisation, la délinquance ou la criminalité chez les jeunes.

- Les organismes de cirque social sont généralement composés d'équipes multidisciplinaires constituées d'artistes et d'intervenants. Les champs d'actions se répartissent généralement comme suit : l'enseignement pédagogique (séance d'entraînement, enseignement de techniques);

---

<sup>46</sup> Gravel-Richard, Pascale (2008), *Cirque du monde et résilience. Interaction entre les enjeux artistiques et les enjeux psychosociaux dans l'action de l'artiste social auprès de jeunes marginalisés*, mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval, 111 p.

<sup>47</sup> <http://circoparatodos.org/>

- l'échange entre pairs et intervenants (lieu de valorisation des valeurs sociales tel que l'entraide, la confiance en soi, le dialogue);
- la présentation des acquis à la communauté par l'entremise de spectacles.

## ANNEXE 5

### Portrait de la délinquance chez les jeunes à Medellin

Outre les problématiques de violence endémique à Medellin (Colombie), la délinquance des jeunes entre 11 à 18 ans constitue un des grands enjeux pour la ville qui tente de revamper son image. La création de centres de réclusion pour les mineurs fut l'une des tentatives mises en place par la municipalité pour masquer l'enjeu social. Les effets furent au contraire l'augmentation d'incidents impliquant des mineurs. Selon les données récoltées par le Système de responsabilité pénale des adolescents de Medellin (*Sistema de Responsabilidad Penal de Adolescentes en Medellín*), entre 2008 et 2010, le nombre de meurtres attribués à des mineurs serait passé de 30 à 79; les arrestations liées au port d'arme de 103 à 268 et celles liées à fabrication de stupéfiant de 1005 à 142248. La délinquance juvénile colombienne se caractérise par des groupuscules connus sous divers noms, dont les *parche*, les *galladas*, les *pandillas* et les *bandas*.

Tableau 3 : La jeunesse colombienne en quelques chiffres (tiré de Kretzschmar, 1997)<sup>49</sup>

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| Population des 12-25 ans                        | 22,5 % de la population totale |
| Taux de scolarisation secondaire                | 38,00 %                        |
| Taux de scolarisation universitaire             | 10,00 %                        |
| Taux de chômage des 15-19 ans                   | 29,50 %                        |
| Taux de chômage des 20-24 ans                   | 24,00 %                        |
| Mort violente pour 100 000 habitants (Colombie) | 77,5                           |
| Mort violente pour 100 000 habitants (Medellin) | 400                            |
| Moyenne d'assassinats annuelle (Medellin)       | 5 700                          |
| Assassinat perpétré par des 15-24 ans           | 80,00 %                        |

<sup>48</sup> Avendaño, Maryluz (2011) *Crece la delincuencia juvenil*[en ligne], Colombie, El Espectador , 12 juin, <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/crece-delincuencia-juvenil-articulo-276969>. [consulté le 20 novembre 2014]

<sup>49</sup> Kretzschmar, Étienne (1997) « *socio-analyse de la jeunesse colombienne : las infinitas posibilidades del olvido*», Agora débats/junesse, Languedoc-Roussillon, Vol.8, N°8. P93-104.

**Tableau 4 : Réalité socioéconomique des jeunes délinquants (tiré de Carvajal, 1998)<sup>50</sup>**

| Donnée pour les mineurs (moins de 18 ans) pour l'année 1998 |  |
|---|--|
| Réalités familiales   | 66 % vivent avec une famille<br>7 % vivent dans la rue   |
| Taux de fugue   | 10,00 %  |
| Taux de maltraitance  | 14,00 %  |
| Familles monoparentale (sans le père)                       | 50,00 %  |
| Emploi des parents  | 60 % chauffeurs, ouvrier, concierge, vendeur itinérant, femme de ménage<br>17% sans emploi, prostituées, fermiers<br>0 % professions libérales   |
| Scolarisation   | 4 % n'ont aucune formation<br>88% ont terminé une 3 <sup>e</sup> année du primaire<br>56 % ont terminé le primaire<br>7% ont terminé le secondaire<br>1 % ont débuté une formation professionnelle |

<sup>50</sup> Carvajal, Rocio, Liliam (1998), *La délinquance des mineurs en Colombie : code des mineurs et justice des mineurs*, Rapport de recherche, groupe de travail Droits de l'Homme et dialogue interculturel, Université Paris II

## ANNEXE 6

### Profil Professionnel de Lotfi Lotfi El- Ghandouri

Source: <http://hereislotfi.com/lotfi/>

Lotfi El-Ghandouri, a world citizen and eternal nomad, born in Tunisia, raised in Quebec and based in Madrid. Entrepreneur, consultant, author and international speaker. After years of experience working with top North American consultancies on projects related to human development, Lotfi decided to establish *Creative Society Group*, a consultancy operating internationally, aimed at impelling/driving organizations with soul through new ways of dialogue and collaboration. His interest in sustainable development drove him to become the co-founder of the first social innovation center in Spain: *Hub Madrid* and contribute to the development of Hub's Global Network. At the moment he is involved in the creation of Hub Montreal, Hub Gaza and Hub Tunis. The Hub network is present in more than 30 cities around the world and has received more than 2000 petitions. In the last 2 years Lotfi co-founded 3 social enterprises and one foundation. He is the author of the spanish best seller *El Despido Interior, del happy hour al happy life (2007)* on engagement and the book "*Te atreves?*" (2009) a fable on audacity. With a bachelor's degree in Marketing and an MBA in International Commerce, Lotfi has been a speaker at such prestigious forums as: The World Economic Forum (Vienna), The 10th HR World Congress (Rio de Janeiro), The ASTD International Training and Development Congress (Washington), The ExpoManagement and The APPDATE (Madrid). He collaborates as a speaker with different universities and business schools on both sides of the Atlantic. His themes of interest and investigation are adversity, creativity, diversity, design thinking, engagement, inner strength, innovation, risk, uncertainty and trust. Lotfi is also well known for his ability as a facilitator on topics such as dialogs, reflection and co-creation. He has cooperated with more than a 100 organizations from different industries such as the arts, entertainment and technology. In the last 4 years, he connected with over 53.000 people within more than 110 co-creative spaces in 28 countries.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### L'ENTREPRENEUR

Baumol, W. J. (1993). « Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds», *Journal of Business Venturing*, vol. 3, (mai) p. 197-210.

Bouslikhane, Aziz (2011). *Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial*, thèse de doctorat, Nancy, Université de Nancy 2, 339 p.

Cantillon, Richard (1952) *Essai sur la nature du commerce en général*, Institut national d'études démographiques, Paris, 192 pages.

Fillion, Louis Jacques (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances», *Revue internationale PME*, vol.10, n.2 (janvier), p.130-172.

Murphy E. Antoine (1990). « Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist», *The Journal of Modern History*, Vol. 62, n. 1 (mars), p. 149-151.

Steiner, Phillippe (1997). « La théorie de l'entrepreneur chez Jean-Baptiste Say et la tradition Cantillon-Knight», *L'Actualité économique*, vol.73, n.4, p. 611-627

Schumpeter J. (1928), « The instability of capitalism », *The economic journal*, 151, vol XXXVIII (septembre), 379 p.

### L'ENTREPRENEUR CULTUREL ET LES POLITIQUES CULTURELLES

Bureau, Marie-Christine (2001) *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*, Document de travail, n.8 (avril) Noisy-le-Grand, Centre d'étude de l'emploi, 28 p.

Chiapello, Eve (1998) *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Éditions Métailié, 257 p.

Colbert, François (2011) « Les politiques culturelles au Québec», [en ligne], Québec, *Panorama sur le Québec*, <<http://www.panorama-quebec.com/cgi-cs/cs.waframe.content?topic=27216&lang=1>> (consulté le 2 novembre 2014 à Montréal)

Ellmeier, A. (2003) «Cultural Entrepreneurialism: on the Changing Relationship between the Arts, Culture and Employment», *International Journal of Cultural Policy*. Vol. 9, n.1, p. 3-16.

Entrepreneuriat culturel et créatif [site en ligne] *Etre entrepreneur dans les secteurs culturel, artistique et créatif .... Mission impossible ?* [[http://www.journee-entrepreneur-culturel.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17&Itemid=16](http://www.journee-entrepreneur-culturel.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=16)]. (Consulté le 5 février 2014 à Montréal)

Favreau, Louis,(2005) « Qu'est-ce que l'Économie sociale? Synthèse introductive », *Université du Québec en Outaouais*, [En ligne], mars, p.10 [<http://www4.uqo.ca/ries2001/General/Cahiers/R35.pdf>] (consulté le 20 avril 2014 à Montréal).

Fretel, Anne (2008) « L'association comme réponse à la question sociale du XIXe au XXe siècle : d'un registre libéral à l'alliance à l'Etat social », [en ligne], *Maison des sciences de l'homme*, Paris nord, 2 janvier, <http://regulation.revues.org/1942?lang=en> . (Consulté le 20 avril 2014 à Montréal).

Fillis, Ian (2011), «The evolution and development of arts marketing research», *Arts Marketing: an international journal*, vol.1, n.1, p.11-25.

Hagoort, Giep (2003). *Art management : entrepreneurial style*, Amsterdam, Eburon, Utrecht School of the arts, 296 p.

Mayer, Christian (2006). *Le manager à l'écoute de l'artiste : cultivez l'art d'entreprendre*, Paris, Éditions d'organisation, 351 p.

Mirceau-Gabriel, Chirita, Serge Haro-de-Poisson, Luis-Filipe Cisneros-Martinez et Louis Jacques Fillion (2009). *Entrepreneuriat et industries du domaine des arts et de la culture*, Cahier de recherche n. 2009-02 (février), Montréal, HEC Montréal, 34 p.

Rentschler, Ruth (2002). *The entrepreneurial art leader : cultural policy, change and reinvention*, Queensland, University of Queensland Press, 251 p.

Saez, Guy et Jean-Pierre Saez (dir.) (2012) *Les nouveaux enjeux des politiques culturelles : dynamiques européennes*, Paris, La découverte, collection recherche, série territoires du politique, 398 p.

Swedberg, Richard (2006) «The Cultural Entrepreneur and the Creative Industries: Beginning in Vienna», *Journal of Cultural Economics*, Vol. 30, n. 4 (décembre), p. 243-261.

Vivant, Elsa et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). *L'économie créative ; revue des travaux francophone*, Notes de recherche de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, n.10-02 (novembre), Montréal, TéléUQAM.

## **L'ENTREPRENEUR SOCIAL**

Battilana, Julie, Matthew Lee, John Walter et Cheryl Dorsey (2012) « In search of hybrid ideal », *Stanford Social Innovation Review*, [en ligne], été, [[http://www.ssireview.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](http://www.ssireview.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)]. (Consulté le 4 février 2014 à Montréal).

Baranzini, Laura et Sophie Swaton (2013). « Définir la nouvelle économie sociale par les critères plutôt que par les statuts? » Dans *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire XXXIII*es Journée de l'Association d'économie Sociale, Presses universitaires de Louvain, Cahiers de Cirtes. 532 p.



Clerc, Denis et Jean-Paul Piriou (2011). *Lexique de sciences économiques et sociales*, La découverte, Repère, Paris, 168 p.

Courtney E.Martin et Lisa Witter (2011). « Social or Cultural entrepreneurship : An argument for a new distinction », *Stanford Social Innovation Review*, [en ligne], 8 décembre, [[http://www.ssireview.org/blog/entry/social\\_or\\_cultural\\_entrepreneurship\\_an\\_argument\\_for\\_a\\_new\\_distinction](http://www.ssireview.org/blog/entry/social_or_cultural_entrepreneurship_an_argument_for_a_new_distinction)]. (Consulté le 4 février 2014 à Montréal)

Cordonnier, Laurent. *Éclairage sur la notion de biens communs* [En ligne], [<http://alternatives-economiques.fr/blogs/gadrey/files/laurent-bc-v2.pdf>]. (Consulté le 20 avril 2014 à Montréal)

Durkheim, Emile (2007). *De la division du travail social*, 7<sup>ième</sup> édition, coll. « Quadrige », PUF, Paris, 416 p.

Favreau, Louis (2005). « Qu'est-ce que l'Économie sociale? Synthèse introductive », *Université du Québec en Outaouais*, [En ligne], mars, [<http://www4.uqo.ca/ries2001/General/Cahiers/R35.pdf>]. (Consulté le 22 avril 2014 à Montréal)

Fretel, Anne (2008) « L'association comme réponse à la question sociale du XIXe au XXe siècle : d'un registre libéral à l'alliance à l'Etat social », [en ligne], *Maison des sciences de l'homme*, Paris nord, 2 janvier, <http://regulation.revues.org/1942?lang=en> (consulté le 18 avril 2014 à Montréal)

Garlow, Elizabeth et Rich Tafe (2013) « The power of a simple and inclusive definition », *Stanford Social Innovation Review*, [en ligne], mai, [[http://www.ssireview.org/blog/entry/the\\_power\\_of\\_a\\_simple\\_and\\_inclusive\\_definition](http://www.ssireview.org/blog/entry/the_power_of_a_simple_and_inclusive_definition)]. (Consulté le 3 avril 2014 à Montréal)

Kempner, Randall (2011) « Social entrepreneurship takes off in Brazil », *Stanford Social Innovation Review*, [en ligne], juillet, [[http://www.ssireview.org/blog/entry/social\\_entrepreneurship\\_takes\\_off\\_in\\_brazil](http://www.ssireview.org/blog/entry/social_entrepreneurship_takes_off_in_brazil)]. (Consulté le 10 février 2014 à Montréal)

Lugagne, Nathalie et Hubert Bonal, *Brochure Alternative Management 2013-2014*, HEC Paris, [en ligne], HYPERLINK "[http://alternative.hec.fr/tiki-download\\_file.php?fileId=68](http://alternative.hec.fr/tiki-download_file.php?fileId=68)" [http://alternative.hec.fr/tiki-download\\_file.php?fileId=68](http://alternative.hec.fr/tiki-download_file.php?fileId=68). (Consulté le 22 mars 2014 à Montréal)

Mandeng Nyobe , Jules Marcel (2009) *Économie et entrepreneuriat social : de nouveaux repères*, L'harmattan, Paris, 463p.

Martin, L. Roger et Sally Osberg (2007) « Social entrepreneurship : The case for definition », *Stanford Social Innovation Review*, [en ligne], printemps, [[http://www.ssireview.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)]. (Consulté le 1 février 2014 à Montréal).

Phill, A. James Jr, Kriss Deiglmeier, Kriss et Dale T. Miller (2008). « Rediscovering social innovation », *Stanford Social Innovation Review*, [en ligne], automne, [[http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation/](http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation/)]. (Consulté le 4 février 2014 à Montréal).

PREPA HEC (2006) *HEC crée une majeure « Management alter »*, en ligne, HYPERLINK "<http://actualites.prepa-hec.org/2006/01/hec-cree-une-majeure-management-alter/036>" <http://actualites.prepa-hec.org/2006/01/hec-cree-une-majeure-management-alter/036>. (Consulté le 22 mars 2014 à Montréal).

Roberts, D. et C. Woods (2005) « Changing the World on a Shoestring : The concept of Social Entrepreneurship », dans *Regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, University of Auckland Business Review, automne, p. 45-51.

Swaton, Sophie, (2011) *Une entreprise peut-elle être « sociale » dans une économie de marché?* Charmey, Éditions de l'Hèbe. 112p.

Entrepreneur social modèle:  
<http://www.muhammadyunus.org/>  
[www.vinobabhava.org/](http://www.vinobabhava.org/)  
[www.florence-nightingale.co.uk/](http://www.florence-nightingale.co.uk/)  
[www.montessori.edu/maria.htm](http://www.montessori.edu/maria.htm)

## ENTREVUES - CAS: CIRCO DE LA RUA

Walter Alexandro Pineros ( 2014) «*Circo de la Rua*», Entrevue menée par Leïla Boily-Afriat, 4, 5,6, mars, Medellin, Colombie. Entrevue menée dans le cadre du projet d'intégration à la maîtrise en management des entreprises culturelles pour le HEC Montréal.

Viviana Sofía Arias Paz, «*Circo de la Rua*», Entrevue menée par Leïla Boily-Afriat, 4, 5,6, mars, Medellin, Colombie. Entrevue menée dans le cadre du projet d'intégration à la maîtrise en management des entreprises culturelles pour le HEC Montréal.

Lotfi El-Ghandouri (2014) «Grupo creative society», Entrevue menée par Leïla Boily- Afriat, XXX avril, Barcelone, Espagne. Entrevue via Skype menée dans le cadre du projet d'intégration à la maîtrise en management des entreprises culturelles pour le HEC Montréal.

TE ATRAVES?, *Circo Social*, [en ligne], HYPERLINK "<http://teatreves.org/circo-social/>" <http://teatreves.org/circo-social/>, (consulté le 1er février 2014 à Montréal).

*CIRCO DE LA RUA. Compte Facebook*, [en ligne] HYPERLINK "<https://www.facebook.com/Circodelarua?fref=ts>" <https://www.facebook.com/Circodelarua?fref=ts>. (Consulté le 1er février 2014 à Montréal).

