

# Repenser la professionnalisation des artistes : la pensée gestionnaire confrontée à la pratique des arts

Actes du colloque

Dans le cadre du 90e Congrès de l'Acfas,  
tenu à HEC Montréal les 8 et 9 mai 2023

Rédigé par Kaoutar Bensitel et Sarah Libersan  
Sous la supervision de Thierry Beaupré-Gateau, Joëlle Bissonnette et Manuelle Freire



Ces actes de colloque réunissent les contributions de *Philippe Barré, Thierry Beaupré-Gateau, Joëlle Bissonnette, Pauline Boivineau, André Cayer, Ariane Couture, Martin Desjardins, Jean-François Desrosby, Laurence Dubuc, Sandrine Emin, Manuelle Freire, Caroline Houde, Guillaume Martel Lasalle, Pierre-Michel Menger, Anne-Laure Saives, Nathalie Schieb-Bienfait, Bertrand Sergot, Guillaume Sirois et Jean-Ambroise Vesac*

Ces actes font la synthèse des idées principales présentées et échangées lors des journées du 8 et du 9 mai 2023, sans refléter toute la profondeur des pensées et travaux des conférencières et conférenciers. Nous les remercions pour leur généreuse contribution à ces journées de colloque et pour leur révision de ces textes de synthèse.



**Pour citer ces actes de colloque :** Beaupré-Gateau, Thierry, Bissonnette, Joëlle et Freire, Manuelle (dir.) (2024). Repenser la professionnalisation des artistes : la pensée gestionnaire confrontée à la pratique des arts. Actes du colloque tenu dans le cadre du 90e Congrès de l'Acfas, HEC Montréal, 8-9 mai 2023. Rédaction : Kaoutar Bensitel et Sarah Libersan.

# Table des matières

Introduction .....	4
<b>Bloc thématique 1</b>	
Conférence d'ouverture et questions de départ	
Les originalités énigmatiques du travail et des carrières dans les arts .....	6
L'État québécois et la professionnalisation des artistes : une oscillation entre deux paradigmes de développement .....	8
Que deviendront les artistes? Réflexions sur la professionnalisation des artistes vue au prisme de la précarité.....	9
Discussion du bloc thématique 1.....	11
<b>Bloc thématique 2</b>	
Le développement des compétences professionnelles des artistes	
Les défis de l'intégration et de la rétention de la relève en musique.....	13
Construction identitaire et développement des compétences managériales et entrepreneuriales chez les artistes.....	15
Les ressources pour la gestion de carrière en musique populaire : état des lieux et critiques des créateurs .....	17
Choisir de rester petites : caractéristiques et besoins en professionnalisation des femmes entrepreneures dans les industries musicales canadiennes francophones .....	19
Discussion du bloc thématique 2.....	21
<b>Bloc thématique 3</b>	
Les lieux et la fabrication de la culture	
Les dispositifs d'accompagnement des jeunes artistes - penser des espaces de partage de compétences - une responsabilité institutionnelle? .....	24
La relation artistes-lieux : creuset pour inventer des espaces d'apprentissage pour les artistes émergents?.....	26
L'accompagnement à la professionnalisation par les pairs : enjeux et réalités d'expérimentations portées par des collectifs d'artistes .....	27
Le lieu a-t-il sa place en management des organisations culturelles et créatives?.....	28
Discussion du bloc thématique 3.....	29
<b>Bloc thématique 4</b>	
La recherche-crédation et les résidences pour la professionnalisation des artistes	
Plus de 20 ans de recherche-crédation : quels impacts pour l'engagement des collectivités.....	31
La recherche-crédation et la professionnalisation : l'expérience d'une résidence de cocrédation .....	33
Explorer le terrain des franges : un cas de valorisation relationnelle en littérature .....	35
Communauté créatrice et communitas : comment cohabitent routines et anti-structure dans une résidence de cocrédation .....	36
Discussion du bloc thématique 4.....	37
Discussion finale .....	38

## Le colloque

### Repenser la professionnalisation des artistes : la pensée gestionnaire confrontée à la pratique des arts

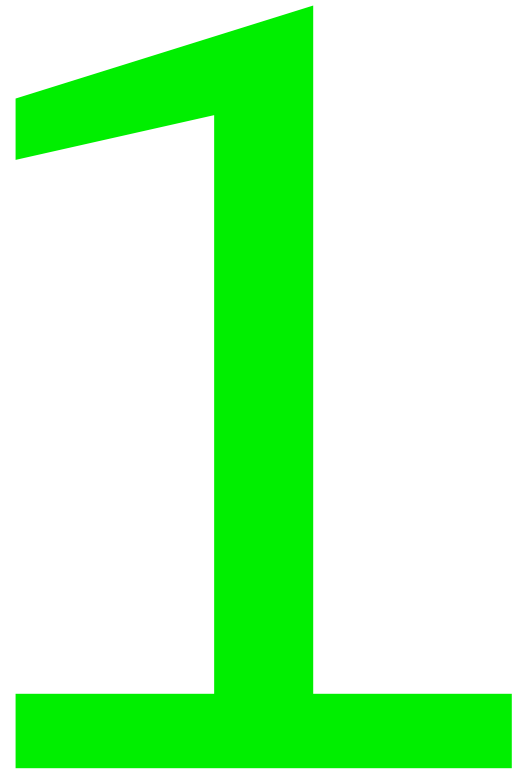
s'est tenu lors du 90<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas, organisé conjointement par l'Université de Montréal, HEC Montréal et Polytechnique Montréal. Ce colloque thématique de deux jours a été piloté par Thierry Beaupré-Gateau (ESG UQAM), Joëlle Bissonnette (ESG UQAM), Martin Desjardins (Université Laval) et Manuelle Freire (réseau Hexagram, UQAM).

La première journée de colloque s'ouvre par un tour de table qui permet d'apprécier la diversité de l'audience composée de professionnels, d'artistes, de chercheurs, d'étudiants et d'enseignants dans les disciplines des arts, de l'histoire de l'art, des relations industrielles, du design, de la gestion et de la géographie. Ce bref échange est suivi d'un mot d'introduction de Thierry B. Gateau et Joëlle Bissonnette, professeur-e-s au Département de management à l'Université du Québec à Montréal, énonçant l'intérêt et la posture depuis laquelle ce colloque entre en relation avec le vaste sujet de la professionnalisation des artistes. En effet, la pandémie de COVID-19 a exercé des effets dévastateurs sur les artistes et sur l'écosystème culturel. Les fermetures successives de salles de spectacle de 2020 à 2022 se sont traduites chez les artistes en dépression, détresse psychologique, pensées suicidaires et abandons de carrière (FNCC, 2021). De plus, elle a révélé de quelle façon notre système de soutien et de financement à la culture se fonde sur la capacité des artistes à être des « vecteurs de rentabilité directs ou indirects » (Deneault, 2022), que ce soit par les revenus générés par leurs biens et services culturels ou par les retombées de ceux-ci sur l'industrie touristique, l'hôtellerie, la restauration, etc. Les artistes sont donc incité-e-s à assimiler l'esprit d'entreprise et à « se réinventer ». Ces injonctions à « se réinventer » ont ainsi mis en évidence un paradoxe inhérent au besoin de professionnalisation, entre le travail de recherche en création et la logique économique productiviste à laquelle on assimile l'art. Les présentations des deux journées ont dès lors abordé diverses

questions liées à ce sujet, notamment de quelle professionnalisation pour les artistes parle-t-on? Entre la légitimité d'une pratique artistique hautement spécialisée et la reconnaissance mesurée par des critères financiers, la professionnalisation des artistes est-elle sous le joug de la performance économique?

Afin de mettre en évidence les questions et préoccupations de l'heure en lien avec la professionnalisation des artistes, telles que perçues par des spécialistes professionnels et de recherche, ces actes de colloque restituent les grandes lignes des présentations offertes les 8 et 9 mai 2023 et offrent une synthèse des échanges qui s'en sont suivis. La restitution est structurée en quatre blocs thématiques, chacun suivi d'une synthèse des échanges. Le tout se conclut par une discussion qui permet de dégager trois grandes questions en vue de repenser la professionnalisation des artistes et l'entrepreneuriat en des termes adaptés aux spécificités de la pratique artistique.

# Bloc thématique



Conférence d'ouverture  
et questions de départ

### Les originalités énigmatiques du travail et des carrières dans les arts

*Pierre-Michel Menger (Collège de France)*

Quel est l'intérêt des carrières artistiques alors qu'elles exigent un haut degré de formation sans garantie de réussite? Pour approfondir ce questionnement, Pierre-Michel Menger, sociologue du travail créateur et professeur au Collège de France, présente le paradoxe du travail et des carrières dans les arts. Il souligne d'abord le statut important de la profession artistique, les hautes qualifications des artistes et le haut degré de satisfaction dans leur travail. En revanche, les revenus des artistes sont en moyenne les plus bas, mais sont aussi les plus dispersés (les plus inégaux) dans le groupe de professions dans lequel la statistique publique les classe, et leur taux de chômage est beaucoup plus élevé. Ensemble, ces indications font apparaître tout à la fois l'attractivité des carrières artistiques, les risques de sous-emploi et de sous-rémunération et le niveau très élevé des inégalités de réussite dans les arts.

M. Menger examine ensuite les raisons qui poussent les artistes à s'engager dans des métiers dotés d'une si forte incertitude sur le plan de la réussite et d'aussi peu de garantie de revenus. Il évoque d'abord l'importance des aspects non monétaires du travail pour les artistes. En effet, les artistes manifestent un niveau de satisfaction très élevé à l'égard de leur travail. Loin d'être une charge, le travail dans les activités de création comporte une valeur élevée d'accomplissement, et d'expression de qualités personnelles. La séduction et le risque dans ces activités à fort potentiel expressif se comprennent mieux si l'on comprend que le travail y est peu ou pas du tout routinier, ce qui offre une grande variété d'expériences et d'occasions d'apprendre et de se renouveler, mais qui expose aussi à la possibilité de l'échec et à la tension face à des défis nouveaux. En outre, les artistes disposent de plus d'autonomie et d'indépendance : le travail créateur ne se laisse pas subordonner à des injonctions contraignantes sous

peine de perdre en inventivité. Cette profession apporte donc aux artistes des gratifications sociales et psychiques qui viennent compenser le faible revenu monétaire.

Parmi les caractéristiques qui fondent l'originalité du travail dans les arts, M. Menger souligne l'importance de la pluriactivité. La pluriactivité permet de poursuivre une carrière dans les arts tout en accédant à des activités para- ou extra-artistiques qui garantissent des revenus (p.ex., enseignement, journalisme, traduction, etc.). Il note également que les artistes cessent d'exercer ces activités extra-artistiques dès qu'ils et elles disposent de revenus suffisants pour soutenir leur travail créateur principal. Il faut aussi prendre en compte toutes les fonctions professionnelles que peuvent occuper les artistes dans l'organisation des mondes artistiques (production, management, organisation d'événements, etc.). Pierre-Michel Menger met en avant le rôle important que joue la formation initiale dans l'accès à cette gamme d'activités et de rôles professionnels qui enveloppent le travail de création. Il note tout de même que, comme pour l'exercice de tous les métiers faiblement routiniers, la formation initiale reste très incomplète puisque dans les activités faiblement routinières, le travail est intrinsèquement formateur, et le rendement de l'expérience acquise sur le tas est élevé.

Pierre-Michel Menger souligne ensuite que l'engagement des artistes dans des activités incertaines est indissociable de dynamiques de compétition sélective. Comment tolérer ces situations de compétition? Il faut disposer d'une bonne combinaison de ressources (rémunération du travail artistique et para- ou extra-artistique, soutiens publics, soutiens privés), de beaucoup d'informations sur les opportunités d'emploi et leur valeur formatrice et rémunératrice, d'un milieu dense d'échange

avec les collègues, d'une forte capacité à la motivation intrinsèque et à la résilience pour résister aux aléas de carrière, et d'une capacité de réajustement des choix.

En conclusion de cette conférence d'ouverture, M. Menger évoque les formes de mutualisation de risques qui permettent aux artistes de travailler dans des mondes professionnels précaires. Il souligne ensuite l'importance pour les artistes de bien choisir leur groupe de référence. En effet, selon M. Menger, il est important pour les artistes de se situer dans un groupe qui leur permet d'avoir une juste visibilité et de conserver le plaisir d'exercer leur art.

Il convient donc de dire que même si le métier d'artiste mène à travailler dans des mondes incertains et inégalitaires, les artistes continuent à être actifs et à s'engager dans ces mondes en raison de comportements sophistiqués d'ajustement aux risques et d'une sollicitation incessante de la dimension expressive du travail qui nourrit les motivations intrinsèques, sans annuler la réflexivité nécessaire à la conduite d'une carrière.

■■■■■■■■■■

### L'État québécois et la professionnalisation des artistes : une oscillation entre deux paradigmes de développement

**Guillaume Sirois (UdeM - Université de Montréal)**

Guillaume Sirois, professeur au Département de sociologie de l'Université de Montréal, examine la vision de la professionnalisation des artistes portée par l'État québécois dans ses politiques publiques, particulièrement les politiques de soutien au travail artistique, depuis le début des années 2000. Il souligne l'existence de deux paradigmes qui se superposent l'un à l'autre dans les politiques culturelles, à savoir le paradigme de l'artiste-employé-e, qui est le paradigme d'origine, et le paradigme de l'artiste-entrepreneur-e, qui est le paradigme émergent. Le paradigme de l'artiste-employé-e reconnaît le caractère atypique du travail artistique mais cherche néanmoins à le normaliser en offrant aux artistes tous les avantages sociaux généralement associés aux employé-e-s (p. ex., régime de retraite, assurance collective, etc.). Il est porté par les valeurs éthiques promues par les milieux associatifs et quasi-syndicaux. Il permet l'institutionnalisation des associations d'artistes, devenues des acteurs-clés de la professionnalisation, notamment grâce à la création de structures et de programmes dédiés à la formation continue des artistes.

Le paradigme de l'artiste-entrepreneur-e, quant à lui, est basé sur les préceptes de l'entrepreneuriat, et invite les artistes à innover et à se réinventer pour trouver leur place dans une économie de marché. Ce deuxième paradigme s'est développé sous l'influence du secteur privé en réponse à une sclérose du financement et à ce qui est perçu comme une dépendance des artistes aux subventions publiques. Il témoigne du passage d'une conception de l'artiste en tant que potentiel-le employé-e des entreprises culturelles à une conception de l'artiste en tant qu'entrepreneur-e. Par conséquent, l'État a mis en place des programmes et des outils de maillage pour que les artistes acquièrent les savoirs nécessaires au dialogue avec le milieu d'affaires qui leur a longtemps semblé

étranger et pour encourager la recherche d'autres sources de financement, notamment le mécénat privé et la philanthropie.

Guillaume Sirois souligne que ces deux paradigmes peuvent créer des dissonances axiologiques. Il emprunte ce terme à Nathalie Heinich qui l'utilise pour qualifier une situation où se rencontrent des registres de valeurs conflictuelles. Il donne l'exemple de certaines associations d'artistes qui s'opposent au terme d'entrepreneuriat, car elles adoptent plutôt des valeurs éthiques fondées sur la justice sociale. Il note toutefois qu'il peut y avoir des voies de passages entre les deux paradigmes en citant comme exemple le travailleur ou la travailleuse autonome, puisqu'il ou elle peut appartenir alternativement à l'un ou l'autre des deux paradigmes. Ce dernier ou cette dernière peut en effet multiplier les employeur-e-s et avoir plusieurs contrats concomitants comme il ou elle peut créer son propre emploi en tant que travailleur ou travailleuse autonome.

#### **Une version complète de cette recherche est à paraître :**

Sirois, Guillaume et El Ouardi, Martine. « Artiste-employé ou artiste-entrepreneur : Évolution d'un double discours dans les politiques culturelles au Québec » *Recherches sociographiques*. [sous presse].



### Que deviendront les artistes? Réflexions sur la professionnalisation des artistes vue au prisme de la précarité

**Laurence Dubuc (Université de Toronto Scarborough)**

**Philippe Barré (Université de Montréal)**

En se basant sur les résultats de recherches menées entre 2016 et 2023 sur des populations d'artistes professionnel·le·s du monde des arts visuels et de la scène du Québec, Laurence Dubuc, chercheure postdoctorale à l'Université de Toronto, et Philippe Barré, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, abordent dans leur présentation l'enjeu de la professionnalisation des artistes du Québec. Les chercheur·e·s abordent cet enjeu sous le prisme des formes de précarité plurielle qui caractérisent l'activité des artistes et dont les moteurs sont notamment reproduits à même les modes contemporains d'organisation de la vie artistique et leurs dynamiques de professionnalisation. Il et elle examinent ainsi ce que disent les artistes (arts visuels, théâtre, musique, danse) sur leurs conditions d'emploi lorsque ces derniers et dernières sont sur le point d'abandonner leur carrière.

Leur étude des mondes artistiques révèle l'existence de deux dynamiques de professionnalisation qui opèrent en parallèle et qui façonnent la manière dont les artistes font l'expérience de la précarité. La première, qui a été plus largement documentée dans le contexte québécois, est relative au métier d'artiste et se rattache au haut degré d'institutionnalisation des carrières d'artistes (Bédard, 2014; Bellavance et al., 2005; Bellavance, 2011). La seconde est nommée par les auteur·rice·s comme étant de nature « politico-administrative ». Cette dernière réfère aux modes d'organisation de la vie artistique imposés par le haut, techno-bureaucratiques, qui apparaissent en fort décalage avec la manière dont les artistes aimeraient mener leurs carrières. Les carrières artistiques sont en réalité marquées par une série « d'épreuves » qui, selon les mots des artistes, concourent à les transformer en « professionnel·le·s de la demande de bourse et de subvention » qui maîtrisent « la prose subventionnaire », « qui

sont forcé·e·s de se penser en machines » et qui doivent s'adapter aux « tendances » du moment, et ce, sans aucune garantie qu'ils et elles obtiendront les ressources nécessaires pour mener à terme leur projet et encore moins pour vivre<sup>[1]</sup>.

Ces dynamiques de professionnalisation engendrent une succession d'expériences par lesquelles s'opèrent une forme de bifurcation du travail artistique, jusqu'à un « point tournant » (Hughes, 1958) où la profession artistique est resignifiée. En effet, les différentes expériences de professionnalisation vécues par les artistes tout au long de leur parcours dans les arts, leurs formations, leurs apprentissages sur le tas et les points tournants de leur carrière se traduisent par une bifurcation cognitive par laquelle ils et elles prennent conscience des éléments constitutifs de leurs professions telles que les compétences artistiques, entrepreneuriales et organisationnelles. Cette resignification peut aussi être marquée par une prise de conscience des risques et injustices économiques qu'ils et elles vivent en raison de leur statut qui n'est ni celui du travailleur indépendant ni celui de l'employé, notamment la disparité des registres de rémunération, le fait de devoir assumer les coûts d'achat et de maintenance de leurs outils de travail (p.ex., les instruments de musique) ou encore de payer pour diffuser leurs travaux. Les artistes en viennent à voir leur travail autrement, sous le prisme de la précarité plurielle (socio-économique, identitaire et statutaire). Les artistes ne comprennent pas « à quoi ça sert » de se professionnaliser dans un contexte marqué par l'insuffisance des opportunités d'emploi, de piètres conditions de travail artistique et para-artistique, ainsi que le manque de reconnaissance de leur statut à titre de travailleurs et travailleuses et de citoyen·ne·s.

La communication met également en évidence que ces dynamiques de professionnalisation génèrent elles-mêmes une précarité ressentie par les artistes sous le mode de l'usure, de l'inconstance, de l'incertitude et de la culture du burn-out. Elle souligne ainsi le décalage qui existe entre les registres de représentation des artistes au niveau de la précarité de leur travail et les perspectives théoriques dominantes sur la précarité. La précarité n'est en effet que rarement abordée en ces termes par les artistes, tout comme elle n'est pas toujours perçue par elles et eux d'une manière négative. Des pratiques informelles associées à la précarité (entraide, échange, bénévolat, etc.) peuvent en effet être vécues positivement par les artistes et témoigner de modes d'organisation des communautés artistiques fondés sur des valeurs collectives qui remettent en question une conception hautement individualiste de l'artiste (Alacovska, 2018; Alacovska et Gill, 2019; Alacovska et Bissonnette, 2021, Luka, 2021; Campbell, 2021; Dubuc, 2023). La communication souligne les limites des voies juridiques visant à améliorer les conditions socio-économiques des artistes, et notamment la nouvelle Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, du cinéma, du disque, de la littérature, des métiers d'art et de la scène adoptée en juin 2022 au Québec, ainsi que l'urgence de repenser le statut de l'artiste à partir d'un angle centré sur la place occupée par les artistes dans la société.

[1] Les citations proviennent d'entretiens menés par les auteur-trice-s avec des artistes professionnel-le-s dans le cadre de leurs recherches respectives et conjointes, ainsi que d'une lettre ouverte publiée par trois artistes de la danse en collaboration avec le collectif La Pieuvre dans le journal *Le Devoir* en mai 2021. La référence complète de cette lettre se trouve en notice bibliographique.

## Références

Alacovska, A. (2018). Informal Creative Labour Practices: A Relational Work Perspective. *Human Relations*, 71(12): 1563-1589.

Alacovska, A. et Gill, R. (2019). De-Westernizing Creative Labour Studies: The Informality of Creative Work from an Ex-Centric Perspective. *International Journal of Cultural Studies*, 22(2): 195-212.

Alacovska, A. et J. Bissonnette. (2021). Care-ful Work: An Ethics of Care Approach to Contingent Labour in the Creative Industries. *Journal of Business Ethics*, 169(1): 135 – 151.

Bédard, P. (2014). *L'art en pratique. Ethos, condition et statut social des artistes en arts visuels au Québec et en Belgique francophone*. [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/7122/1/D2768.pdf>

Bellavance, G., Bernier, L. et Laplante, B. (2005). *Les conditions de pratique des artistes en arts visuels. Rapport d'enquête, phase 1*. Québec, rapport de recherche présenté au Regroupement des artistes en arts visuels du Québec. Repéré au [http://espace.inrs.ca/2730/1/RapportRAAV\\_IP\\_GB\\_050126.pdf](http://espace.inrs.ca/2730/1/RapportRAAV_IP_GB_050126.pdf)

Bellavance, G. (2011). *Le secteur des arts visuels au Canada : Synthèse et analyse critique de la documentation récente*. Québec, rapport de recherche présenté à Visual Arts Alliance / Alliance pour les arts visuels. Repéré au <https://fr.scribd.com/document/127463832/Bellavance-G-2011-Le-secteur-des-arts-visuels-au-Canada-Synthese-et-analyse-critique-de-la-documentation-recente>

Campbell, M. (2021). Reimagining the Creative Industries in the Community Arts Sector. *Cultural Trends*, 30(5): 1-20.

Dubuc, L. D. (2023). *L'action stratégique des artistes en arts visuels et de leurs collectifs en contexte de précarité du travail : Quel(s) rôle(s) pour les centres d'artistes autogérés?* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/27836/Derouin\\_Dubuc\\_Laurence\\_2022\\_these.pdf?sequence=2](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/27836/Derouin_Dubuc_Laurence_2022_these.pdf?sequence=2)

Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe: Free Press.

Luka, M. E. (2021). The "New Main Street": Reshaping the Canadian Creative Ecosystem. Dans D. Beauregard et J. Paquette (dir.), *Canadian Cultural Policy in Transition*. London : Routledge.

Montaignac, K., B. Noeser et E. Rivière. (31 mai 2021). Se réinventer? Oui, mais ensemble. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/605931/danse-se-reinventer-oui-mais-ensemble>

### Discussion du bloc thématique 1

Les discussions qui ont suivi les conférences de la première demi-journée ont porté sur deux thèmes principaux. Dans un premier temps, l'audience s'est interrogée sur l'impact de la maîtrise du langage administratif sur la carrière de l'artiste. Elle a examiné dans un deuxième temps le futur et l'accompagnement des artistes après une transition de carrière.

#### **Le langage administratif : un facteur de succès ou d'échec**

Les échanges à ce sujet ont mis en évidence le rôle important qu'occupe le langage administratif dans la carrière des artistes. Être artiste professionnel-le, selon un participant, implique de maîtriser à la fois le langage artistique et administratif. En effet, les artistes consacrent une part importante de leur temps aux tâches administratives. Ils et elles font la comptabilité, contactent les centres d'expositions et les galeries pour diffuser leur travail, préparent les documents nécessaires pour obtenir des subventions, etc. Ils et elles s'encombrent ainsi de tâches qui les distraient de leur travail créatif. Pour renverser ce côté touche-à-tout, les artistes peuvent adopter certains mécanismes. Ils et elles peuvent par exemple, à mesure qu'ils et elles gagnent en succès, sous-traiter certaines tâches administratives à d'autres personnes. Certain-e-s artistes gardent par contre la volonté de prendre plusieurs rôles et choisissent de démultiplier leurs activités même s'ils et elles peuvent les déléguer car ils et elles y trouvent des occasions d'apprentissage. À cet égard, Pierre-Michel Menger propose aux artistes de se mettre en commun et de mutualiser leurs ressources. Cette solution ne fonctionne pas toujours, car s'il y en a un-e qui réussit beaucoup mieux que les autres dans des groupes d'artistes, le groupe peut se dissoudre.

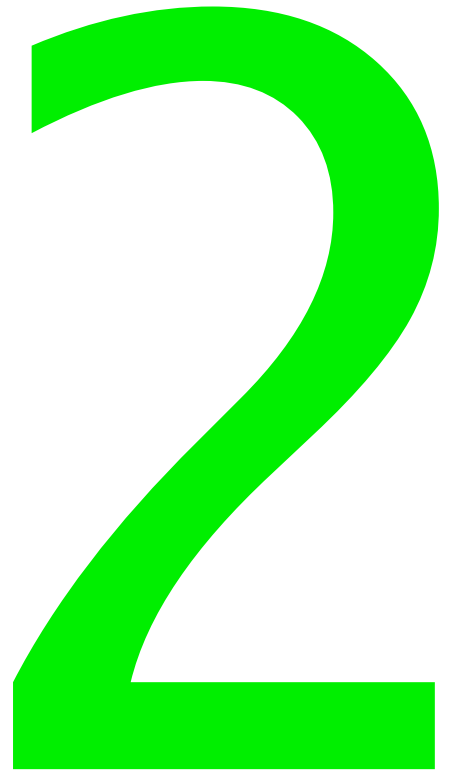
#### **L'avenir de la professionnalisation des artistes**

L'audience s'est également interrogée sur l'accompagnement et l'avenir des artistes lorsqu'ils et elles décident de quitter leur carrière dans les arts. En effet, l'injonction persistante à la professionnalisation a un effet d'usure sur les artistes. Qui accompagnera ces artistes dans la transition vers leur carrière hors du monde artistique? Face à ce questionnement, Philippe Barré précise que malgré une resignification de leur pratique sous le prisme de la précarité plurielle, les artistes quittent très peu leur travail. La bifurcation est majoritairement cognitive, ils et elles donnent un nouveau sens à leur activité. Toutefois, un accompagnement dans la transition de carrière pourrait être pensé et ce besoin pourrait être comblé par d'ancien-ne-s artistes. À titre d'exemple, Confluence <sup>[2]</sup>, une organisation québécoise à but non lucratif, accompagne les artistes de la scène à transiger vers un autre métier.

[2] Confluence. Créateur de vocations. <https://www.confluence-cv.ca/programmes>

# Bloc thématique

Le développement  
des compétences  
professionnelles  
des artistes



### Les défis de l'intégration et de la rétention de la relève en musique

*Ariane Couture (Université de Sherbrooke)*

*André Cayer (Université de Sherbrooke)*

*Jean-François Desrosby (Université de Sherbrooke)*

Selon des enquêtes récentes, les mesures mises en œuvre par le gouvernement pour protéger les travailleurs et travailleuses en culture sont insuffisantes (FNCC, 2021). Les artistes souffrent grandement (FNCC, 2021), un grand nombre d'entre elles et eux ont quitté le monde de la musique ou songent à le faire (Groguhé, 2023) et le public est en baisse constante (Baillargeon, 2023). Par conséquent, il est important de mieux comprendre les particularités du travail artistique pour interroger les conditions de pratique actuelles qui conduisent au délitement de la profession, surtout dans les premières années d'intégration de la relève dans le milieu professionnel. Jean-François Desrosby, professeur à l'école de musique de l'Université de Sherbrooke et responsable du cheminement en interprétation et création musicales du baccalauréat en musique, examine à cet égard la manière dont les institutions peuvent former une relève bien préparée à mener une carrière professionnelle en musique.

En exposant le contexte de création du premier programme professionnalisant en musique à l'Université de Sherbrooke, il souligne que son objectif consiste à aider les étudiant-e-s à se bâtir une carrière dès l'obtention de leur diplôme. Il explique que pour développer ce programme, son équipe et lui ont fait beaucoup de recherches sur le terrain, ont travaillé avec plusieurs organismes culturels et ont échangé avec plusieurs musicien-ne-s professionnel-le-s. De plus, son équipe et lui connaissent bien le milieu musical ainsi que l'importance des compétences transversales, qui ne sont pas toujours enseignées à l'université.

Après avoir soulevé le décalage qui existe entre les formations en musique dispensées dans les écoles, d'une part, et la réalité professionnelle, d'autre part, ainsi que l'impact de ce décalage sur les étudiant-e-s (p.ex., peur de se lancer, prolongement

des études en maîtrise et en doctorat), Jean-François Desrosby souligne le besoin d'arrimage entre la formation en musique et la réalité professionnelle. Ce faisant, il énonce l'importance, pour les programmes en musique dispensés par les institutions universitaires, de se rapprocher du marché et de s'aligner avec celui-ci, et ce, en faisant des allers-retours entre la pédagogie et le terrain. Ce rapprochement et cet alignement s'opèrent en ajoutant des composantes transversales à la formation musicale, notamment la gestion (p.ex., gestion des finances, gestion des demandes de subvention), la production, les compétences numériques et l'entrepreneuriat (il faut être capable de chapeauter le projet, d'en être l'entrepreneur-e). Jean-François Desrosby souligne également l'importance du marketing et de l'agir professionnel : en tant qu'artiste, il faut être capable de communiquer et d'interagir avec son environnement. Il évoque aussi l'importance de tenir compte de la santé globale dans l'enseignement de la musique ainsi que de transmettre des capacités d'apprentissage et de développement professionnel continu. En effet, ce programme professionnalisant en musique donne aux personnes les moyens d'enrichir leurs pratiques par elles-mêmes à travers l'auto-formation, de planifier leur carrière et d'y réfléchir tout en assurant leur développement professionnel en continu. Par exemple, les étudiant-e-s, dès leur première année de baccalauréat, sont encouragé-e-s à remplir un canevas de modèle d'affaires, ce qui les aide à gagner une vue d'ensemble de leur carrière, en réfléchissant notamment à leur proposition de valeur et aux ressources requises pour la déployer.

Quant à l'approche pédagogique de ce programme, Jean-François Desrosby note que les cours sont liés les uns aux autres, que chaque compétence acquise dans un cours est transférée dans un autre et que les notions théoriques sont toujours appliquées

en contexte. Par exemple, dans le cours de biomécanique, il y a beaucoup de pratique. L'enseignant ne va pas juste utiliser un diaporama pour donner son cours, mais plutôt amener les étudiants à des concerts pour découvrir les meilleures pratiques. Vers la fin, il rappelle l'objectif de ce programme qui consiste à développer le plein potentiel des musicien-ne-s créateurs et créatrices. Il conclut également sur l'ambition de son équipe d'améliorer continuellement ses programmes et d'inspirer d'autres institutions à faire de même en vue de relever les défis de l'intégration et de la rétention de la relève en musique.

## Références

Baillargeon, Stéphane. (2023, 26 janvier). « La culture est toujours en quête de publics », *Le Devoir*. [https://www.ledevenir.com/culture/779329/sondage-la-culture-est-toujours-en-quete-de-publics?fbclid=IwAR09iD6QsD1QfJwyKJf7802t-wLezP\\_5D9tgqN-QdqTqC0tUCF3MbmTQkcM](https://www.ledevenir.com/culture/779329/sondage-la-culture-est-toujours-en-quete-de-publics?fbclid=IwAR09iD6QsD1QfJwyKJf7802t-wLezP_5D9tgqN-QdqTqC0tUCF3MbmTQkcM)

FNCC (2021). *Pour que les arts demeurent vivants : Rapport sur les effets de la pandémie sur le milieu des arts et de la culture : État de la situation économique pré-pandémique et faits saillants de la santé psychologique des artistes*. Fédération nationale des communications et de la culture. <https://fncc.csn.gc.ca/wp-content/uploads/2021/03/Rapport-Plaidoyer-pour-que-les-arts-demeurent-vivants-Mars-2021.pdf>

Groguhé, Marissa. (2023, 24 janvier). « Artistes épuisés, tournées annulées », *La Presse*. [https://www.lapresse.ca/arts/musique/2023-01-24/artistes-epuises-tournees-annulees.php?fbclid=IwAR3jT3aaoHnHHBkSZo6\\_PIBCJrmycankjLfXVWqIntvibDJZwtgrpCOXwZU](https://www.lapresse.ca/arts/musique/2023-01-24/artistes-epuises-tournees-annulees.php?fbclid=IwAR3jT3aaoHnHHBkSZo6_PIBCJrmycankjLfXVWqIntvibDJZwtgrpCOXwZU)

■■■■■■■■■■

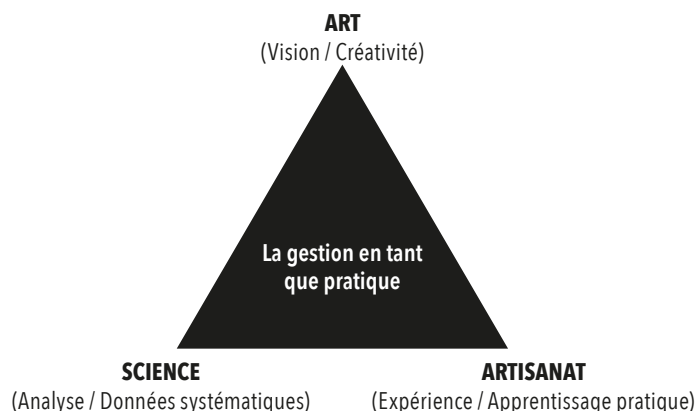
### Construction identitaire et développement des compétences managériales et entrepreneuriales chez les artistes

**Caroline Houde (Caroline Houde Consultante)**

Caroline Houde, consultante et formatrice en gestion artistique et créative, s'intéresse à la construction identitaire chez les artistes, plus spécifiquement à l'impact de ce processus complexe, dynamique et interactif sur leurs démarches de création et sur le développement de leurs projets et parcours professionnels. Elle porte un regard particulier sur les stratégies et mécanismes comportementaux mis en œuvre par les artistes pour surmonter leurs réticences, leurs blocages et pour se développer, tant à travers leurs processus créatifs qu'au niveau professionnel, tout en composant avec des environnements changeants.

Elle adopte ainsi une approche de formation et d'accompagnement basée sur la compréhension de l'identité des artistes et s'adapte à leurs valeurs et à leurs approches. Dans le cadre de projets de formation en gestion et en entrepreneuriat artistique qui lui ont été confiés depuis 2012, où elle a accompagné plusieurs artistes, la consultante a pu expérimenter diverses approches de formation. Selon elle, l'utilisation d'outils classiques du monde de la gestion, comme le canevas de modèle d'affaires, rencontre beaucoup de résistance de la part des artistes, une résistance qui est causée par certaines croyances négatives sur la gestion. Par conséquent, elle propose de voir la gestion par un registre de valeurs différents, et ce, en encourageant la connaissance de soi. Ainsi, elle utilise le triangle de Mintzberg (art, science, artisanat)<sup>[3]</sup> (voir figure 1) afin d'approcher l'entrepreneuriat avec les artistes et d'introduire sa vision de la gestion.

Figure 1 : Triangle de Mintzberg



Comme nous l'explique la consultante, la gestion peut intégrer un côté artisanal, qui renvoie à l'expérimentation sur le terrain, à l'apprentissage et à l'ouverture. Le côté scientifique est plus lié à la pensée critique (élément très important dans la gestion) et à l'organisation (savoir quand c'est le temps d'agir avec sa tête ou avec son cœur). Quant au côté art, il s'agit du côté le plus intuitif, celui de la vision et de la créativité. Ce côté met en avant l'importance d'apprendre à écouter son impulsion, un apprentissage important pour l'entrepreneuriat. Caroline Houde souligne qu'elle utilise le triangle de Mintzberg très souvent dans ses formations de groupe. Elle constate que cet outil participe à amoindrir les résistances qu'elle observait auparavant dès qu'elle prononçait le mot gestion. Avec le triangle, les groupes sont plus attentifs et ouverts à la découverte de la gestion et d'autres notions s'y rapportant.

En s'appuyant sur ses expériences de terrain, elle présente

également les pistes de réflexion découlant de l'observation des comportements et des processus d'évolution d'artistes accompagné-e-s, ainsi que les principaux défis identifiés. À titre d'exemple de ces défis, elle souligne la difficulté d'évaluer le succès de l'accompagnement et de connaître les retombées des formations puisque les contextes de formation et d'accompagnement sont variés et ne favorisent pas toujours les rétroactions.

.....  
[3] Mintzberg, H. (2014). Gérer dans l'action. Les Éditions Transcontinental, p. 20.

**Référence :**

Mintzberg, H. (2014). Gérer dans l'action. Les Éditions Transcontinental.

.....



## Les ressources pour la gestion de carrière en musique populaire : état des lieux et critiques des créateurs

*Martin Desjardins (Université Laval)*

En examinant des témoignages tirés d'entrevues réalisées avec des artistes et en se basant sur son expérience personnelle, Martin Desjardins, détenteur d'un doctorat en musicologie (recherche-crédation) de l'Université Laval, s'intéresse aux ressources dont disposent les créateurs et créatrices pour gérer leur carrière en musique populaire. Il évoque dans un premier temps le contexte socio-économique dans lequel ils et elles évoluent, en soulignant que les musiciennes et musiciens ont généralement des emplois de courte durée et cumulent les projets. Par conséquent, ils et elles se trouvent souvent en situation de précarité financière et de fatigue artistique.

Il présente par la suite le contexte post-numérique de la création et de la commercialisation de la musique en soulignant que les outils numériques servant à la production, la diffusion, la commercialisation et la promotion de la musique populaire, des outils dont l'usage est maintenant normalisé, ont grandement facilité et démocratisé ces activités par rapport aux pratiques d'avant la révolution numérique. Il mentionne, à titre d'exemples, les pratiques de production à partir d'un studio-maison, de diffusion sur les grandes plateformes numériques, d'autopromotion à travers les réseaux sociaux.

En réponse à ce contexte post-numérique et aux possibilités de professionnalisation qu'il offre, plusieurs institutions et organismes offrent des ressources s'adressant aux artistes pour les accompagner dans cette professionnalisation : par exemple, des cours de « gestion de carrière » et d'« industrie de la musique », de la formation artistique, des sites de ressources pour les artistes désirant organiser des tournées, etc. Pour se démarquer dans ce contexte post-numérique, les jeunes créateurs et créatrices doivent se réinventer et faire leurs preuves non seulement

sur le plan musical, mais aussi entrepreneurial. Si certain-e-s artistes arrivent à s'épanouir sur les deux plans parce qu'ils et elles possèdent des aptitudes favorables dans ces domaines, ce double rôle met une pression indue sur plusieurs car les aspects entrepreneuriaux demandent du temps et de l'énergie de façon disproportionnée par rapport à leur pratique artistique. Cela nuit à leur démarche de création, parce qu'ils et elles doivent répondre à des contraintes administratives et logistiques en permanence et y investir beaucoup de temps. Dans certains cas, les artistes abandonnent tout simplement leurs projets créatifs parce que les tâches à accomplir divergent trop radicalement de ce qu'ils et elles désiraient faire au départ. Nous croyons que, poussée à l'extrême, cette injonction à « se réinventer », ce que l'on peut interpréter comme une injonction à devenir « artiste-entrepreneur-e », opère un genre de sélection naturelle qui favorise un type de créateur ou créatrice en particulier, celui ou celle qui a des dispositions et des pratiques entrepreneuriales aiguës. Par conséquent, la diversité de création en souffrirait, puisque produite par des personnes ayant des expériences quotidiennes similaires.

Pour répondre aux difficultés générées par ce double rôle, Martin Desjardins observe des initiatives de mise en commun de ressources. C'est le cas du Pantoum, un complexe de création musicale opéré par une communauté de travailleurs et travailleuses du milieu culturel de la Ville de Québec, où les connaissances, les ressources humaines et matérielles sont mises en commun à un prix avantageux. Dans ce cadre, Martin Desjardins rappelle ce qu'a dit Pierre-Michel Menger dans sa présentation, au sujet de la mise en commun des groupes d'artistes. Il souligne l'avantage du Pantoum, qui est plutôt une « communauté de communautés », et qui ne va donc pas se dissoudre si l'un ou l'une des artistes obtient plus de succès que les autres.

### Références :

Desjardins, Martin et Thierry Beaupré-Gateau (2022). « Musique : le Pantoum, pratiques collaboratives et flexibilité organisationnelle de la scène musicale indépendante ». Dans Bissonnette, J., Beaupré-Gateau, T. et Simon, L. (dirs) *L'esprit entrepreneurial des artistes à l'ère numérique. Autoproduction et réseaux de collaboration dans les secteurs culturels au Québec* (p. 189-210). Éditions JFD.

De Heusch, Sara, Anne Dujardin et Hélène Rajabaly (2011). *L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet*. Bureau d'études SMartBe, Bruxelles. 28 p. [https://public.smartbe.be/ftpimages/pdfs/08\\_artiste\\_un\\_%20entrepreneur.pdf](https://public.smartbe.be/ftpimages/pdfs/08_artiste_un_%20entrepreneur.pdf)

Menger, Pierre-Michel (1991). Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle. *Revue française de sociologie*, 32(1), p. 61-74.

■■■■■■■■■■

# Choisir de rester petites : caractéristiques et besoins en professionnalisation des femmes entrepreneures dans les industries musicales canadiennes francophones

*Joëlle Bissonnette (Université du Québec à Montréal)*

Joëlle Bissonnette, professeure au Département de management de l'Université du Québec à Montréal, examine les besoins particuliers de professionnalisation des femmes entrepreneures dans les industries musicales canadiennes francophones, soit au Québec et dans les communautés francophones en situation minoritaire du Canada. À la lumière d'une étude parue en 2022, qui porte sur les témoignages de près de 600 femmes œuvrant dans toutes les professions dans ces industries (Bissonnette, 2022), la conférencière commence par présenter les différentes raisons qui motivent les femmes artistes à entreprendre en si grande proportion. En effet, 59% des 221 artistes interrogées dans le cadre de l'étude ont déjà lancé une entreprise dans l'industrie musicale canadienne francophone. Elle souligne dans un premier temps le désir d'autonomie de ces dernières et leur envie de faire les choses à leur manière et de ne pas nécessairement suivre un modèle entrepreneurial préétabli, le modèle communément adopté étant souvent plus hiérarchique. La conférencière met également en avant le désir des femmes artistes-entrepreneures de structurer l'industrie musicale de leur communauté linguistique ou d'un style artistique particulier et de favoriser l'indépendance des autres femmes entrepreneures du secteur, ce qui fait ressortir leurs valeurs communautaires, sociales et linguistiques.

Elle présente par la suite certaines caractéristiques communes aux entreprises de ces femmes. Elle note qu'elles sont souvent de petite taille et accompagnent de près un petit nombre d'artistes en leur offrant une grande diversité de services afin de s'adapter à leurs besoins au lieu de se spécialiser ou de déléguer des tâches en recherchant la maximisation des profits et la croissance. Or, par leur choix de rester petites, elles rencontrent plusieurs difficultés. Ces femmes entrepreneures se retrouvent avec beaucoup de responsabilités et de pression puisque toutes les décisions leur

reviennent. Elles ne peuvent pas facilement décrocher ou prendre des vacances et, par conséquent, plusieurs se retrouvent en situation d'épuisement. Au fil de la recherche, plusieurs femmes ont questionné ce modèle de surtravail, se demandant si elles y adhèrent afin de se donner une légitimité, de se sentir égales aux hommes. De plus, elles ont de la difficulté à déléguer et prennent en charge beaucoup de tâches (administration, comptabilité, production, etc.). Cela entraîne la nécessité de se former à plusieurs métiers. En outre, ces femmes entrepreneures ont accès à moins de ressources vu l'affectation des financements aux grosses structures plutôt qu'aux petites. Enfin, l'entrepreneuriat de ces dernières reste dévalorisé et vu comme moins performant. Leur travail et la valeur qu'il génère ne sont pas pleinement reconnus et ne sont par conséquent pas adéquatement accompagnés en raison d'une faible prise en compte des caractéristiques particulières de ces entreprises. De plus, ces femmes ne sont pas toujours qualifiées pour intégrer certains programmes d'accompagnement parce que leur forme d'entreprise, souvent basée sur le travail collaboratif, n'est pas reconnue par ceux-ci.

La conférencière souligne ainsi l'importance de soutenir l'entrepreneuriat des femmes en reconnaissant et accompagnant ces femmes dans leurs spécificités, sans tenter de les effacer pour les fondre dans le modèle dominant. Joëlle Bissonnette donne quelques exemples de la façon dont cet accompagnement peut être réalisé. Pour répondre à leurs besoins, il doit se fonder sur ce que font déjà les femmes pour se soutenir et atteindre leurs objectifs. À titre d'exemples, les femmes soulignent l'importance de l'accompagnement par les pairs dans leur cheminement. Elles se donnent des conseils et s'appellent quand elles ont des questions spécifiques sur la gestion de leurs entreprises qui ont beaucoup de points en commun. Par ailleurs, elles font beaucoup

de partage de connaissances et essaient de soutenir les nouvelles entreprises afin qu'elles ne partent pas toutes de zéro. Elles mettent d'ailleurs en place des pratiques de mentorat dans leurs organisations pour réaliser cette passation de connaissances. Enfin, elles s'invitent entre femmes entrepreneures à se mettre en lien et à s'entraider encore davantage.

Joëlle Bissonnette conclut avec quelques questionnements sur d'autres façons d'accueillir les caractéristiques particulières des entreprises des femmes, par lesquelles passe leur professionnalisation, sans que cette voie de professionnalisation ne soit synonyme d'épuisement, de sous-financement, d'absence de reconnaissance, d'invisibilité et d'autres difficultés. Elle poursuit ces questionnements sur une note critique visant à ouvrir la discussion, en demandant comment faire en sorte que l'entrepreneuriat ne soit pas la seule voie de professionnalisation dans laquelle les femmes artistes se reconnaissent, quand elles ne la désirent pas?

### **Références :**

Bissonnette, Joëlle (2022). *Les femmes dans l'industrie musicale canadienne francophone*. Rapport d'étude réalisé pour et avec la collaboration de la Fondation Musicaction, grâce à l'appui du Gouvernement du Canada. En ligne : [https://musicaction.ca/wp-content/uploads/2022/12/musicaction\\_rapport\\_versionlongue\\_vf.pdf](https://musicaction.ca/wp-content/uploads/2022/12/musicaction_rapport_versionlongue_vf.pdf)

■■■■■■■■■■

### Discussion du bloc thématique 2

Les discussions qui ont suivi la deuxième série de conférences de la première journée ont principalement porté sur la pertinence de l'entrepreneuriat pour les artistes. Les intervenant-e-s se sont en effet demandé si l'entrepreneuriat sert réellement les artistes ou s'il a seulement pour effet de les faire entrer dans un moule. Ils et elles ont ensuite discuté de l'importance de la formation et de l'accompagnement pour les artistes.

#### **Dans quelles conditions l'entrepreneuriat artistique est-il souhaitable pour les artistes ?**

Des avis mitigés ont été partagés à ce sujet. D'une part, certain-e-s intervenant-e-s ont critiqué l'entrepreneuriat artistique. Ils et elles ont souligné que les artistes peuvent ne pas s'identifier aux modèles entrepreneuriaux actuels, puisque ces modèles sont plutôt liés à la notion de croissance. Les femmes entrepreneures qui préfèrent rester petites et qui ne se reconnaissent pas dans ces modèles en sont des exemples. Pour un intervenant, l'entrepreneuriat reste toujours lié au modèle capitaliste et à l'individualisme. Ainsi, un autre intervenant a noté que l'entrepreneuriat peut être pertinent pour certain-e-s artistes, mais pas pour toutes et tous et qu'il ne faut pas l'imposer.

D'autre part, certaines personnes ont apporté des nuances en soulignant que l'entrepreneuriat n'est pas uniquement lié à la croissance économique. Un intervenant, qui est aussi artiste-entrepreneur, a souligné que l'entrepreneuriat peut être important dans le parcours de l'artiste parce qu'il lui donne plus de liberté et lui permet de contrôler son avenir. En étant entrepreneur, l'artiste n'a plus à attendre des subventions ou du financement d'autres personnes ou instances et peut faire preuve de plus de créativité pour décider de sa trajectoire. La posture entrepreneuriale n'est

donc pas une posture uniquement capitaliste, mais au contraire, elle permet à l'artiste de prendre en main sa propre destinée. Pour ce faire, certain-e-s intervenant-e-s ont souligné que les artistes qui ne se reconnaissent pas dans les modèles entrepreneuriaux actuels peuvent poser un regard différent sur l'entrepreneuriat et la notion de croissance à laquelle on l'associe. Ils et elles peuvent proposer de nouveaux modèles et une nouvelle approche qui ne soit pas basée sur la croissance, pour autant qu'on reconnaisse ces nouveaux modèles.

À ce sujet, un autre artiste-entrepreneur partage son expérience et souligne qu'il voit l'entrepreneuriat comme un médium de création. Il explique que chaque discipline, y compris l'entrepreneuriat, a son propre écosystème et son propre langage. L'entrepreneuriat vient effectivement avec certains préceptes, comme la rentabilité économique et la croissance. En devenant artiste-entrepreneur, il s'est certes senti un peu éloigné de l'esprit romantique de l'art, mais il note par contre que ce n'était pas nécessairement à cause de l'entrepreneuriat en lui-même, mais de la manière dont il le considérait. Il souligne que maintenant, il voit la création plus largement, en y incluant les dimensions entrepreneuriales. Il donne l'exemple de ses revenus (subventions, mandats, etc.) pour illustrer sa vision. La combinaison de ceux-ci et le choix de ses mandats relève d'une forme de création. Il voit l'entrepreneuriat comme une manière de faire valoir l'art et propose de l'utiliser comme un médium qui peut amener à de nouvelles formes de création. Un autre intervenant confirme cela en ajoutant qu'il y a effectivement plusieurs façons d'être entrepreneur-e et plusieurs degrés d'entrepreneuriat, mais qu'il y a toujours une part de création dans cette activité.



## Est-il pertinent d'accompagner les artistes ?

Les intervenant-e-s se sont également interrogé-e-s sur la pertinence de l'accompagnement pour les artistes et tout particulièrement sur la pertinence de la formation à la gestion de sa carrière et à l'entrepreneuriat. Une intervenante avance le rôle important de la formation dans la carrière des artistes, mais note qu'il y manque généralement une perspective sur la durée des carrières. Elle observe qu'au bout de 5 ans, pour plusieurs artistes, les opportunités de travail diminuent. Par conséquent, elle explique qu'il faut penser à une professionnalisation sur 10, 15 ou 20 ans afin de préparer les artistes à ce changement qui survient souvent après les 5 premières années de carrière. Or, ce changement est rarement pris en compte dans les formations qui misent beaucoup sur les débuts de la carrière.

Une autre personne se questionne sur l'effet des formations et autres programmes d'accompagnement sur la créativité des artistes. Ces programmes ne présentent-ils pas le risque de limiter la créativité ? En réponse à cela, un intervenant artiste explique qu'au contraire, les différentes formes de formation peuvent stimuler la créativité. Pour cet artiste, l'université, par exemple, constitue un espace d'exploration de nouvelles avenues. La formation universitaire encourage l'artiste à réfléchir sur lui-même ou elle-même et sur son positionnement par rapport à d'autres artistes.

En somme, la première journée de colloque a porté principalement sur les défis contemporains des artistes professionnel-le-s et entrepreneur-e-s et sur les phénomènes qui émergent en réponse à ces défis. Bien que la professionnalisation n'apparaisse pas toujours souhaitable, son injonction se manifeste bel et bien dans les pratiques effectives des artistes et dans les formations qui leur sont offertes, que ce soit par l'adaptation des programmes universitaires et d'apprentissage des compétences managériales ou par le développement de compétences numériques et de modèles entrepreneuriaux singuliers. La deuxième journée de colloque propose un programme complémentaire mettant notamment en lumière un éventail de dispositifs d'accompagnement à la professionnalisation des artistes.

|||||||

A decorative graphic consisting of several overlapping rectangular blocks in light blue and white. One large light blue block is in the top right corner. Another light blue block is on the left side, partially overlapping a white block. A third light blue block is at the bottom left. The overall composition is abstract and modern.

# Bloc thématique

Les lieux  
et la fabrication  
de la culture

# 3

### Les dispositifs d'accompagnement des jeunes artistes – penser des espaces de partage de compétences – une responsabilité institutionnelle?

*Sandrine Emin (Université d'Angers)*

*Nathalie Schieb-Bienfait (Nantes Université)*

La particularité des parcours artistiques fait que, bien souvent, les artistes doivent gérer la mise en synergie de deux dynamiques, artistique et économique (Greffe, 2012). Demande de bourse, performance de pitch, gestion des budgets et calendrier de production, leur réussite dépend autant de leur talent artistique que de leur habileté entrepreneuriale et organisationnelle (Menger, 2002).

Or, face à la pénurie de formations concernant l'insertion professionnelle et à leur manque de connaissances du secteur dans ses dimensions administrative, politique, économique et écologique, de nombreux artistes ressentent un manque de compétences ce qui peut engendrer de la souffrance psychologique. Sensibles à ce contexte et motivées à l'idée de participer à la création d'une offre artistique originale, des institutions (lieux et structures de diffusion culturels) développent et testent des dispositifs expérimentaux visant la mise en relation artistes-lieux afin d'inventer des espaces de partage de compétences, de solidarité, d'accompagnement, de transmission, de mutualisation.

Comment se déploient ces dispositifs dans la pratique? C'est la question posée par Sandrine Emin, maîtresse de conférences en Sciences de gestion et du management à l'Université d'Angers, et Nathalie Schieb-Bienfait, professeure des universités à l'IAE Nantes - Économie & Management. Elles y répondent en présentant trois dispositifs d'accompagnement des jeunes artistes développés sur le territoire nantais : le Bureau des compagnies (Théâtre du Grütli), le Bureau des artistes (Théâtre Universitaire TU-Nantes), et les Permanences (Théâtre Public de Montreuil).



Source : Nathalie Schieb-Bienfait. Reproduite avec la permission de Nathalie Schieb-Bienfait.

Ces dispositifs se déploient selon leurs propres modalités. Le **Bureau des compagnies** ouvre ses portes aux artistes une fois par semaine et se transforme en espace de coworking. En plus de permettre des échanges informels entre artistes, cette ouverture du lieu permet la rencontre avec l'équipe d'employés du Bureau qui est disponible pour offrir une aide spécifique aux artistes en fonction de leurs besoins et des projets en cours de réalisation.

Le **Bureau des artistes** accueille les artistes gratuitement une journée par mois. Ces journées organisées autour de thématiques donnent lieu à des tables rondes avec des professionnels invités,



des ateliers de pratique et d'échange entre pairs. L'apprentissage s'y fait par une approche concrète; notamment en décortiquant les facteurs de réussite de projets financés et réalisés.

**Les Permanences** offre un service de conseil personnalisé et individuel une journée par trimestre. En prenant rendez-vous, un artiste portant un projet peut recevoir une séance de conseils personnalisés d'une durée de 45 minutes avec une personne-ressource du théâtre. Selon les besoins, cet accompagnement peut s'échelonner sur plusieurs rendez-vous à suivre avec des personnes ressources différentes.

L'étude de ces nouveaux espaces de solidarité professionnelle, mène Sandrine Emin et Nathalie Schieb-Bienfait à proposer un bilan d'apprentissage mitigé. Bien que ces dispositifs ouvrent de nouveaux sillons dans l'accompagnement des artistes émergents et donnent lieu à des dynamiques collectives desquelles peuvent émerger de nouveaux projets, elles observent aussi un faible niveau d'engagement. Elles expliquent cette situation par la gratuité des services, un parti pris adopté au profit de l'accessibilité, qui semble s'être fait au détriment de l'engagement des jeunes artistes. Elles circonscrivent par le fait même l'engagement des jeunes artistes (leurs motivations et retours d'expériences) comme un sujet d'investigation à approfondir.

Pour conclure, les intervenantes de ce premier bloc du jour 2 identifient un défi majeur pour pérenniser et amplifier les actions de ces dispositifs d'accompagnement. Pour le moment, ce sont les directions des institutions porteuses de ces initiatives qui, de mandat en mandat, doivent faire reconnaître cette mission et justifier le financement associé. Cette réalité constitue une menace sur le temps long. Elles proposent de penser l'accompagnement à la professionnalisation des jeunes artistes à l'échelle régionale. Il s'agirait plutôt de bâtir un écosystème cohérent garant d'un arrimage entre le système éducatif, les politiques publiques, l'offre d'accompagnement et la réalité des artistes.

■■■■■■■■■■

### La relation artistes-lieux : creuset pour inventer des espaces d'apprentissage pour les artistes émergents?

**Pauline Boivineau (Université Catholique de l'Ouest)**  
**Nathalie Schieb-Bienfait (Nantes Université)**

Les résidences d'artistes sur le temps long peuvent-elles être un endroit permettant de poser la question de la formation des artistes? Les théâtres peuvent-ils être des lieux ressources de structuration d'une compagnie? Comment associer une compagnie à cette problématique de la formation dans une démarche de co-construction vertueuse? Comment la nécessité de la formation des jeunes artistes émerge-t-elle de façon pragmatique au sein des institutions?

Dans cette deuxième présentation, Pauline Boivineau et Nathalie Schieb-Bienfait font état d'un autre type de dispositif d'accompagnement pour les artistes émergents : le compagnonnage par le lieu. Contrairement au compagnonnage classique par lequel un artiste émergent est incubé par un artiste confirmé, l'incubation de l'artiste, dans cette nouvelle forme de compagnonnage, se fait par le lieu; au sein d'un espace de création et avec les ressources humaines et techniques qui y sont rattachées. En étudiant le cas de l'incubation de Laurent Cebe, danseur et chorégraphe, par le Théâtre Universitaire de Nantes (TU-Nantes), les deux intervenantes révèlent le lot de difficultés et d'opportunités de cette proximité artiste-lieu.

Du côté des opportunités, ce partenariat a révélé les identités multiples que peut revêtir le lieu au profit de la création émergente. Incubateur, laboratoire de recherche, espace d'exploration de nouvelle médiation, le Théâtre Universitaire de Nantes est devenu un espace de création et d'expérimentations artistiques comme de dispositifs de médiation et de formation. Il a permis l'hybridation des disciplines de l'artiste en résidence (danse et dessin), l'expérimentation d'approches participatives et des manifestations artistiques hors les murs rejoignant de nouveaux publics.



Source : Nathalie Schieb-Bienfait. Reproduite avec la permission de Pauline Boivineau et Nathalie Schieb-Bienfait

Bien qu'il ait été l'occasion d'apprentissages réciproques entre Laurent Cebe et l'équipe du TU-Nantes, ce partenariat exemplifie les défis du compagnonnage par le lieu. À cet effet, Pauline Boivineau et Nathalie Schieb-Bienfait identifient le temps et les ressources à investir pour offrir un accompagnement adéquat à l'artiste, l'acquisition d'une certaine agilité pour faire face à des ajustements continuels (particulièrement sur des projets pluridisciplinaires) et, sur le plan relationnel, la construction d'une familiarité distante entre l'artiste incubé et le lieu de compagnonnage. Les effets et modalités d'un compagnonnage par le lieu efficace mériteraient davantage d'investigation, notamment pour informer la diffusion de la pratique et en assurer la pérennisation.

### L'accompagnement à la professionnalisation par les pairs : enjeux et réalités d'expérimentations portées par des collectifs d'artistes

*Pauline Boivineau (Université Catholique de l'Ouest)*

*Sandrine Emin (Université d'Angers)*

Comme le démontrent les deux présentations précédentes basées sur de récents terrains de recherche, l'écosystème de l'accompagnement des artistes en France est émergent. Dans cette troisième présentation, Pauline Boivineau et Sandrine Emin poursuivent ce tour d'horizon des dispositifs d'accompagnement à la professionnalisation des artistes en présentant un troisième type de dispositif : l'accompagnement par les pairs. Bien que le plus souvent informel, ce dernier repose aussi sur des expérimentations plus formalisées, dans lesquelles des artistes inventent des collectifs à géométrie variable qui viennent les soutenir sur les volets artistiques, mais également managériaux et entrepreneuriaux de leur activité.

À partir de l'étude de trois cas de collectifs : la société coopérative d'intérêt collectif **Amicale**, l'association **Météores** et l'association **Kraken**, les intervenantes présentent leur fonctionnement et les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre en raison de modes d'organisation qui bousculent les pratiques des artistes et celles des financeurs.

Les trois dispositifs sont à l'initiative des artistes. Le modèle de **Kraken** se rapproche d'un bureau d'accompagnement internalisé. Les artistes membres (entre 12 et 14) sont bénévoles et assument sans aide externe les tâches administratives liées au métier d'artiste. Ces tâches sont réparties en commissions au sein desquelles les membres s'engagent en effectuant une rotation. Ce jeu de casquettes organisé mutualise les outils et les tâches administratives tout en valorisant l'autoapprentissage et l'entraide réciproque, ce qui demande toutefois beaucoup d'investissement en temps de façon bénévole.

La coopérative l'**Amicale** et l'association les **Météores** réunissent quant à elles des artistes et des employés aux postes d'administration. Dans ces deux collectifs, la solidarité économique et la mutualisation des ressources permettent aux artistes d'externaliser auprès d'employés les tâches administratives inhérentes à leur carrière dans les arts qui autrement auraient pour effet de les détourner de leur travail artistique.

Le tissu de relations au cœur de ces dispositifs collectifs serait garant d'une gestion améliorée. Ultimement, les dispositifs d'accompagnement par les pairs pourraient légitimer les productions soumises au financement, à la condition préalable d'une pédagogie adéquate au sujet des bénéficiaires de leur structure auprès des organismes subventionnaires, un chantier qui reste à entreprendre.

### Le lieu a-t-il sa place en management des organisations culturelles et créatives ?

**Anne-Laure Saives (École des Sciences de la Gestion (ESG) - UQAM )**

**Bertrand Sergot (Université Paris-Sud)**

Les présentations dans le cadre de ce colloque ont traité jusqu'à présent de professionnalisation et d'accompagnement à la professionnalisation en ignorant une dimension dans la fabrique de la culture : ces processus se passent *quelque part*, dans des lieux. Pour clore ce bloc thématique, Anne-Laure Saives, professeure au Département de management de l'UQAM, propose une réflexion théorique sur le lieu. Sa réflexion repose sur des travaux menés conjointement avec Bertrand Sergot, Maître de Conférences en Sciences de Gestion au RITM, Université Paris Saclay, à partir d'un exercice de synthèse critique et de revue narrative sur le concept de lieu en sciences de la gestion.

En quoi le concept de lieu permet-il d'appréhender différemment la spatialisation du travail et des organisations et ses implications managériales ? Pour répondre à cette question, la chercheuse s'intéresse au concept de « lieuité », c.-à-d. à ce qui fait pour un lieu sa qualité même d'être un lieu. Elle utilise quatre métaphores : coordonnées, container, construction et constellation, pour introduire 4 principes descriptifs lieuitaires en sciences de la gestion. Le lieu peut être décrit par sa **localisation**; sa position géographique. C'est un point dans l'espace. À cette description essentialisante s'ajoutent trois autres principes descriptifs qui donnent au lieu de la profondeur. Il peut être décrit par sa **délimitation**, ses frontières ou ses seuils, par ce qu'il contient et par ce qu'il ne contient pas. Il peut être décrit par son **unicité**; par les caractéristiques distinctives qui stabilisent son identité, le rendant reconnaissable. Ou encore, il peut être décrit par son degré d'**ouverture** et d'**interrelation**; par ce qu'il met en réseau et les réalités plurielles dont il est porteur.

Une fois le concept de lieu défini en ces termes, Anne-Laure Saives poursuit son exposé en introduisant la question de la lieuification. Un lieu devient lieu, se lieuifie, lorsque ces quatre dimensions

(localisation, délimitation, unicité, interrelation) sont à l'œuvre, chacune d'elles jouant un rôle différent dans le processus de construction du lieu. Elle met ensuite en lumière par l'exemple du quartier créatif des Olivettes sur l'île de Nantes, les effets collectivisant - agrégatifs - ou communalisant - de mise en partage - du lieu pour les artistes.

En effet, les artistes qui travaillent essentiellement seuls et qui sont à la recherche de collectif semblent trouver dans le quartier des propriétés organisationnelles réduisant les incertitudes. Le quartier permet notamment l'attachement, la production d'identité et de familiarité. Il offre à la fois une quotidienneté et une sérendipité forte. Les artistes choisissent un quartier pour ses propriétés ainsi que pour sa vitalité et sa centralité. Cet éclairage par le lieu et ses propriétés organisationnelles appelle à une lecture plus réflexive des enjeux d'aménagement et de leur influence sur l'univers créatif et culturel.

#### Références

Charles-Pauvers, B., Saives, A-L., Schieb-Bienfait, N., 2020, "Managing the work commitment of SOHO creative workers located in the same quarter: a place-based approach", *International Journal of Art Management*, 22(2), p.24-38.

Saives A-L., Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B., Michel, B., 2016, « Lieuité et socialisation organisationnelle : les raisons du lieu pour les travailleurs créatifs de TPE nantaises », *Management International*, 21(1), 41-57.

Sergot, B., Saives, A-L., 2016, "Relating place to organization: A situated tribute to Doreen Massey", *M@n@gement*, 19(4): 335-352.

### Discussion du bloc thématique 3

L'audience et les intervenant-e-s échangent suite à cette première série de conférences du deuxième jour de colloque. Trois points intéressants mettant en relation les cas nantais et des initiatives québécoises sont discutés.

#### **L'accompagnement par les pairs et l'autogestion; une proximité à étudier**

Un participant souligne la proximité entre les dispositifs d'accompagnement par les pair-e-s présentés par les collègues nantais et le modèle des centres d'artistes autogérés qui émerge au Québec dans les années 90 sous l'influence de précurseurs dans le reste du Canada. Ces centres se sont progressivement structurés en organismes à but non lucratif gérés par un conseil d'administration composé d'artistes et d'une assemblée d'artistes-membres, ce qui leur permet de toucher des subventions au fonctionnement. Ils mettent à la disposition des artistes des espaces et des ressources spécialisées (matérielles et humaines) et offrent des activités comme des formations et des résidences. Fondé en 1986, le Réseau des Centres d'Artistes autogérés du Québec (RCAAQ) fait la promotion et sert l'ensemble des centres d'artistes en leur donnant une voix auprès des instances gouvernementales québécoises et locales. L'étude de cette réalité québécoise pourrait enrichir les travaux présentés ce jour sur les dispositifs d'accompagnement à la professionnalisation du côté nantais.

#### **Surmonter les défis de l'autogestion par des modes plus distribués**

Un questionnement ressort au sujet des modèles d'accompagnement par les pair-e-s et des centres d'artiste autogérés. Bien qu'elle se présente en opposition à la pensée gestionnaire dominante, l'autogestion est-elle une utopie? Le jeu de casquettes inhérent à la mutualisation est intéressant,

mais peut entraîner un fort renouvellement qui rend la gouvernance d'autant plus complexe. Comme le démontre le cas de Kraken, l'autogestion est un modèle très exigeant. Aussi faut-il se prémunir de règles pour éviter les conflits d'intérêts. Pour surmonter ces défis et celui de la faible densité géographique des organisations hors Montréal rendant la mutualisation par le lieu impossible, on assiste au Québec à l'émergence de formes de mutualisation et d'organisation plus distribuées grâce aux technologies numériques. Il y aurait donc là une autre forme de dispositif d'accompagnement à étudier.

#### **La question délicate de l'aménagement urbain et culturel**

Un autre pont entre les conférences et le contexte québécois est fait. Cette fois, ce sont les propos de Anne-Laure Saives qui font écho aux enjeux entourant l'embourgeoisement et l'exode forcé des artistes hors des quartiers centraux montréalais. Les propriétés du lieu sont des facteurs d'attractivité qui peuvent contribuer à l'embourgeoisement des quartiers. Face à la spéculation immobilière et à la hausse des loyers (résidentiels et d'ateliers), nombre d'artistes quittent leur quartier d'attache auparavant réducteur d'incertitude. De ce fait, le rapport au lieu de création doit être intégré aux politiques publiques - pour les protéger, les nourrir, les créer. Cette question demeure délicate. Bien que la forme urbaine ait une influence sur la fabrication de la culture, menant autant à des déserts culturels qu'à des clusters créatifs, il faut redoubler de vigilance par rapport aux types de cultures auxquelles un potentiel d'action est donné. Entre industries créatives (jeux vidéo, effets visuels, animation et cie.) et pratiques artistiques, un équilibre est à trouver et à protéger.

# Bloc thématique

La recherche-création  
et les résidences pour  
la professionnalisation  
des artistes

# 4

### Plus de 20 ans de recherche-crédation : quels impacts pour l'engagement des collectivités

*Manuelle Freire (UQAM - Université du Québec à Montréal)*

La recherche-crédation (R-C) a déjà plus de 20 ans. Ce paradigme canadien de recherche par et pour la création, basé sur la pratique artistique a été largement théorisé, mais une lacune persistante ne permet pas une vue d'ensemble de la productivité de cette approche et des impacts de ses nombreuses manifestations. Pour pallier cette lacune, il faut reconnaître que la recherche-crédation n'est plus uniquement une entreprise académique épistémologique et méthodologique, mais une approche établie et grandissante qui produit objets et expériences, en plus de proposer de nouvelles formes d'engagement avec les publics.

Manuelle Freire, coordonnatrice générale du réseau Hexagram et professeure associée à l'UQAM, fait état de la contribution du Québec au champ de la recherche-crédation notamment grâce au réseau de recherche Hexagram composé de 8 universités partenaires, 180 membres étudiants, de 45 membres cochercheurs, ainsi que des membres collaborateurs locaux et internationaux. Après plus de deux décennies de consolidation de ses méthodes, de ses pratiques et de ses réseaux, le Québec compte de nombreux créateurs et créatrices très prolifiques qui évoluent dans des milieux et industries variées. Durant et à terme de la formation en recherche-crédation, les créations des étudiant-e-s, pour la plupart inscrit-e-s en programmes de maîtrise et de doctorat, sont présentées dans le cadre de programmations d'organismes et de manifestations culturelles (festivals et expositions). Certains projets se déploient dans des start-ups et des centres de recherche et de développement pour les industries du jeu ou des expériences immersives, parfois même, en lien avec la recherche technologique et scientifique appliquée.

Les étudiant-e-s membres du réseau Hexagram ont des profils hybrides qui se caractérisent par leurs motivations à entreprendre la recherche par, et pour la création. Les programmes d'études en

recherche et création offrent des contextes propices à la complédation de portfolios artistiques. Ils et elles y retrouvent une densité de pairs favorisant la collaboration et la complémentarité d'expertises, ainsi que des ressources matérielles pour développer davantage une démarche artistique. Par exemple, dans plusieurs disciplines artistiques, les artistes émergent se butent à un accès difficile à des outils techniques et des technologies dispendieuses qui leur sont disponibles à l'université. Cet intérêt de la communauté étudiante pour la recherche-crédation pourrait s'expliquer par le fait que les artistes sont moins réfractaires au milieu académique qu'au milieu entrepreneurial.

Par ailleurs, la recherche et l'enseignement apparaissent comme des avenues d'évolution professionnelle pour les étudiants de maîtrise et de doctorat. En effet, certain-e-s aspirent à acquérir une sécurité professionnelle par l'enseignement supérieur et la recherche. En cela, la recherche création au sein du réseau Hexagram a un effet professionnalisant chez les jeunes artistes. Une nouvelle voix s'ajoute à celles de l'artiste subventionné, employé ou entrepreneur : celle de l'artiste-chercheur-e.

Une analyse préliminaire d'études de cas dans un corridor Québec-France a permis d'identifier les enjeux propres à la recherche-crédation pour les artistes-chercheur-e-s. D'abord, tout comme l'artiste-entrepreneur-e, la recherche-crédation implique également de multiplier ses tâches : chercher, créer, écrire et publier, exposer, parfois aussi enseigner. L'articulation de la théorie avec la pratique artistique s'avère parfois complexe, et les artistes doivent développer des méthodologies, des plans de travail adaptés pour la conciliation et l'arrimage des deux approches. Pour cela, Hexagram offre un programme de résidences artistiques pour les membres de son Réseau. Les résidences donnent accès à

des espaces et des ressources techniques et incitent ainsi les « praticiens » à prendre le temps d'explorer des approches de recherche basée sur la pratique artistique. Les sorties de résidences, dont la documentation est diffusée sur [hexagram.ca](http://hexagram.ca), sont ouvertes à la communauté du réseau et aux publics invités.

Malgré l'existence d'appuis institutionnels pour la recherche-crédation, les chercheurs et chercheuses font face au double défi de légitimer leur démarche, à la fois dans le milieu académique et dans le milieu artistique, et ce, auprès d'organismes subventionnaires qui de manière générale soutiennent de façon distincte les activités de recherche ou de création. Finalement, le recrutement et la rétention des artistes émergent-e-s aux profils « indisciplinés » aux postes de professeur-e-s et de recherche sont difficiles. Il semblerait que, comme la pensée gestionnaire, la pensée académique se confronte à la pratique des arts en multipliant les tâches des artistes et leur imposant un modèle de performance plus ou moins adapté à leur pratique.

|||||||



### La recherche-création et la professionnalisation : l'expérience d'une résidence de cocréation

*Jean-Ambroise Vesac (UQAT - Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue)*

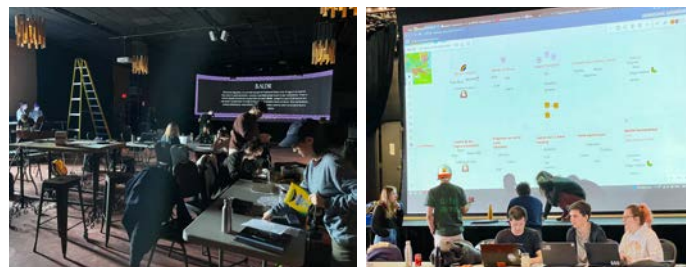
Pour une 6<sup>e</sup> année, Le Petit Théâtre du Vieux Noranda et l'UQAT collaborent lors d'une résidence de cocréation avec des étudiant-e-s de maîtrise en création numérique et une artiste de conte, afin de contribuer au développement de compétences numériques, de savoirs expérientiels et d'innovation artistique, conduisant au développement des perspectives de carrière artistique en art vivant des participant-e-s. Jean-Ambroise Vesac, artiste des arts numériques et professeur en design expérientiel et événementiel à l'UQAT, nous présente le déroulement de la résidence de 2023 et les résultats préliminaires touchant l'évaluation de sa performance pédagogique.

critique. De manière générale, une résidence de co-création est un dispositif de créativité collective marqué par des enjeux, notamment celui de composer avec un inconfort partagé puisque les étudiant-e-s se retrouvent dans un processus d'une durée limitée, qu'ils et elles ne connaissent pas en amont. Il s'agit d'une forme de collaboration qui se négocie progressivement, dans l'action. Lors de la résidence de 2023, les étudiant-e-s ont éprouvé des difficultés à surmonter collectivement l'inconfort en jeu, particulièrement lors des rencontres-discussions du groupe. À ces moments, une ou deux personnes seulement osaient prendre la parole, malgré l'animation de l'équipe d'enseignant-e-s.



Source : Jean-Ambroise Vesac. Reproduite avec la permission de Jean-Ambroise Vesac.

Cette année, par la rencontre de la dramaturgie et de la création numérique, les étudiant-e-s ont été immergés dans un milieu professionnel pour réaliser un mandat concret répondant aux objectifs d'un cours et de leur milieu de pratique. La résidence est basée sur une approche pédagogique de mise en situation



Source : Jean-Ambroise Vesac. Reproduite avec la permission de Jean-Ambroise Vesac.

Un questionnaire a été déployé, ce qui a permis de recueillir les impressions des étudiant-e-s sur leur expérience de résidence. Selon ces témoignages, il semblerait que l'absence de référents communs et l'incompréhension des attentes et objectifs de la résidence aient été des facteurs déterminants pour la dynamique collective. Les attentes et les objectifs de la résidence étaient incompris et en tension avec les différents milieux (objectifs du cours, milieu de pratique, intérêts et pratiques créatives personnels). De plus, les étudiant-e-s ont éprouvé des difficultés à naviguer dans les commandes multiples : paralysés entre l'impératif d'innovation et d'expérimentation et la pression de

livrer un produit fini lors d'une présentation publique. Ce faisant, le groupe a résisté à la prise de risques créatifs.

  la lumière des observations du corps enseignant sur la dynamique de cocréation en cours dans la résidence, la réflexivité collective, c'est-à-dire la capacité à évaluer à plusieurs la qualité du projet chemin faisant, semble avoir été un défi. Sous pression, les étudiant-e-s sont allés vers ce qu'ils connaissaient, au détriment de l'exploration. Pour l'artiste de conte, la résidence a néanmoins contribué à l'élargissement de ses perspectives professionnelles. Elle envisage désormais de travailler avec des technologies numériques et dit avoir affiné sa conscience professionnelle, notamment en ce qui a trait aux enjeux d'appropriation culturelle.

Ces résultats préliminaires mitigés appellent à des recherches supplémentaires, notamment sur les conditions de la prise de risque et de l'exploration en contexte cocr atif chez les jeunes créateurs, et sur les rôles de l'artiste-e invité-e dans le cadre posé pour la création en résidence. Pour l'an prochain, une nouvelle version de la résidence est en discussion avec le partenaire, le Petit Théâtre du vieux-Noranda. Le professeur prendra alors un rôle d'artiste dans lequel il contribuera activement au cadre de création.

|||||||

### Explorer le terrain des franges : un cas de valorisation relationnelle en littérature

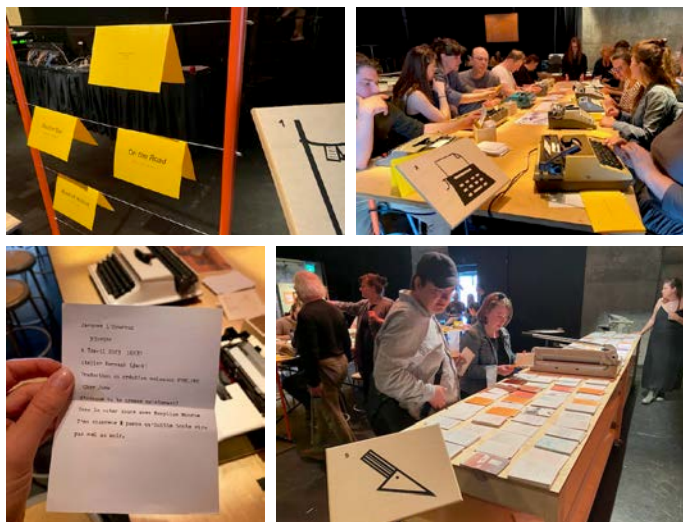
**Guillaume Martel Lasalle (Possibles éditions)**

La présentation de Guillaume Martel Lasalle, codirecteur général et directeur artistique du Collectif d'arts littéraires et imprimés Possibles éditions, a mis en lumière par l'exemplification les puissances de reliances inhérentes à la production symbolique. Ces puissances effectives, essentielles à toute économie culturelle, sont invisibilisées, voire niées par le cadre élitare et concurrentiel de l'économie de marché.

En présentant une expérience d'art relationnel dans le domaine de l'édition et de la littérature réalisée en février 2023, Guillaume Martel Lasalle propose de faire un plongeon dans une expérience d'économie humaine au sens où l'entend David Graeber (2016), à savoir un système de répartition du monde matériel dont la visée n'est ni l'échange ni la recherche d'avantages, mais la production d'une conscience de la communauté. Cette conscience, socle sans lequel aucune vie humaine ne serait tenable, est effritée par le morcellement ultra individualiste de l'ère libérale.

Ces idées sont approfondies dans une expérience partant d'un questionnement original. Et si des formes d'édition différentes contribuaient à cette conscience de la communauté par l'émancipation poétique-linguistique-littéraire ?

Pour approfondir ce questionnement, Possibles éditions s'est engagé dans un projet de contre-action de la chaîne d'édition et du production du livre autour de l'œuvre de Jack Kerouac. Le temps d'une semaine, le musée d'art de Rouyn-Noranda, l'espace libre à Montréal et la Charpente des fauves à Québec ont été transformés tour à tour en cabaret d'édition où tout un chacun est devenu poète légitime par une ingénierie d'atelier efficace. Les citoyens se sont emparés d'un dispositif d'édition analogique composé de stations d'écriture, d'une presse d'imprimerie, de



Source : Jessica Leroux. Reproduite avec la permission de Jessica Leroux.

tables d'assemblage et de reliure, pour traduire, créer, mettre en page, imprimer, relier des objets littéraires prenant comme point de départ l'œuvre du célèbre auteur de la *Beat Generation*.

Quelques constats se dégagent de cette expérience. D'abord, le contact à la littérature peut se faire par le livre et sa création dans une forme de subversion des métiers liés à l'écriture, la traduction, l'édition, l'impression. Cette expérience permet d'envisager une pédagogie littéraire par le faire. De plus, à l'instar des fablabs et des espaces de création amateurs, elle révèle la pertinence d'un lieu d'édition hors industrie de façon permanente. Une telle perturbation des flux économiques de la culture traditionnelle et institutionnalisée pourrait s'avérer, comme en témoigne l'expérience de Possibles éditions, génératrice d'imprévus : de rencontres, de découvertes et de créations littéraires citoyennes et amatrices.

### Communauté créatrice et communitas : comment cohabitent routines et anti-structure dans une résidence de cocréation

*Thierry B Gateau (UQAM - Université du Québec à Montréal)*

.....

Dans le cadre de cette présentation finale, Thierry Beaupré-Gateau, professeur et chercheur à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, étend la notion de communauté de pratique connue en management de la connaissance à celle de communauté créatrice. Il utilise le concept de communitas - des communautés en état liminal (Turner, 1979) pour expliquer la coordination en jeu lors de résidence de cocréation en étudiant le cas du Cirque du Soleil. Ainsi, il fait état d'une conceptualisation adaptée aux communautés hybrides créatrices d'objets épistémiques à travers des formes d'expression variées empruntant aux pratiques des arts.

Au fil des expériences pratiques, une communauté créatrice développe des façons de travailler, des habitudes, des routines de création. Face à l'injonction de production, la communauté mise sur l'exploitation des compétences et routines de création connues et maîtrisées. Une tendance qui se fait toutefois au détriment de l'exploration et peut entraîner une forme de standardisation de la production artistique.

Les artistes du Cirque évoluent dans une double logique : la production de mégas spectacles et l'innovation repoussant les limites de l'imagination. Pourtant, devant le rythme d'un processus industriel hiérarchisé demandant une structure bureaucratique qui s'est rigidifiée avec le temps, les communautés créatrices du Cirque du Soleil trouvent toutefois des façons de renouveler, voire de restructurer continuellement leur routine de création. Comment les communautés créatrices du Cirque développent-elles des façons de travailler en tension entre ces deux logiques d'exploitation et d'exploration ?

La restructuration des routines de création de la communauté étudiée s'opère entre autres lors de résidences de cocréation. Ces lieux de mise à plat où tout peut être fait et tout est à faire, sont propices à la déconstruction des savoirs, des imaginaires, des pratiques et des structures pour reconstruire de nouvelles oeuvres. Afin de remettre à plat les routines intégrées et contourner les exigences de production au profit de l'exploration, les communautés artistiques du Cirque du Soleil se mettent volontairement en crise dans le contexte de résidences, notamment en mettant en place des pratiques dites «subversives». Par exemples, les créateurs pourront choisir de réviser le casting de création pour y insérer des jokers, des créateurs au profil inattendu qui viendront perturber l'agencement attendu au sein de l'équipe ; ils pourront aussi mettre sur la table des propositions de numéros impossibles ou absurdes susceptibles de faire bifurquer le raisonnement créatif de la communauté.

Les activités artistiques ne sont pas les seules activités professionnelles qui bénéficieraient d'un rééquilibrage entre des logiques d'exploitation et d'exploration. Il y a certainement des apprentissages à tirer sur le plan organisationnel et de formation des résidences de cocréation et des transferts à imaginer dans d'autres contextes.

### Discussion du bloc thématique 4

---

#### **Reproblématiser la professionnalisation des artistes et l'entrepreneuriat artistique en des termes communs**

Les instances particulières de cocréation présentées par Jean-Ambroise Vesac, Guillaume Martel Lasalle et Thierry B. Gateau; les dispositifs d'accompagnement (par l'institution, par le lieu, par les pair-e-s) présentés par Pauline Boivineau, Sandrine Emin et Nathalie Schieb-Bienfait ainsi que les effets du réseau Hexagram présentés par Manuelle Freire permettent de penser la professionnalisation des artistes et l'entrepreneuriat artistique en des termes qui dépassent le niveau individuel pour tendre vers le collectif. Par exemple, une résidence de création en contexte académique réunit un groupe complexe d'individus apprenants. Artistes, étudiant-e-s, membres du corps enseignant, toutes et tous sont en processus de co-apprentissage et de co-professionnalisation lors de la résidence. La mise en exergue de cette dimension collective permet de reproblématiser la professionnalisation et l'entrepreneuriat en des termes communs: voire de penser un entrepreneuriat collectif ou une professionnalisation par la communauté. Les enjeux de l'entrepreneuriat et de la professionnalisation en ces termes nouveaux révèlent des défis d'autant plus complexes qui dépassent la dualité artiste-entrepreneur-e largement discutée lors des deux premiers blocs thématiques du colloque. À ce sujet, les présentations ont notamment révélé le besoin de légitimation du travail de création dans une démarche collaborative interdisciplinaire (p.ex., art et science), la coordination, la création d'outils adaptés et la formulation d'objectifs communs.

#### **Assurer l'induction de connaissances en contexte de résidences de cocréation**

Dans un autre ordre d'idées, l'audience discute des objectifs pédagogiques et des outils utilisés lors des résidences de création. Le parti pris de la résidence de création repose sur la promesse qu'une induction de connaissances se fera entre les parties impliquées lors de l'expérience pédagogique. Mais est-ce toujours le cas et quels outils ou mécanismes peuvent garantir, faciliter et améliorer l'efficacité de l'induction de connaissances au cours d'une résidence? L'expérience présentée par Jean-Ambroise Vesac et les témoignages de l'audience démontrent les difficultés éprouvées par les étudiant-e-s lorsque vient le temps de lier leurs apprentissages théoriques à la pratique. Une avenue pour faire face à ces difficultés serait de planifier un moment de réflexion et de mise en relation des savoirs au sein de la résidence. Des outils comme le journal de bord permettent de réaliser cet exercice réflexif au niveau individuel, mais il serait intéressant d'explorer davantage des outils pour entretenir la réflexion dans l'action en contexte cocréatif.

# Discussion

## finale

.....

Cette deuxième journée de colloque a proposé aux participant-e-s une série de conférences et de discussions stimulantes dans lesquelles ont été approfondis des enjeux concrets entourant la professionnalisation des artistes. La présentation d'un riche éventail de modèles entrepreneuriaux et de dispositifs d'accompagnement, l'éclairage du travail créatif par ses dimensions lieutaires, la mise en exergue des motivations, profils et défis des artistes-chercheur-e-s et l'étude de trois instances de cocréation aux modalités et apprentissages singuliers, ont illustré à la fois les points de tensions de la pensée gestionnaire assimilée à la pratique des arts et ses voies de contournement. Les discussions qui ont eu lieu en clôture du colloque ont permis de dégager trois grandes questions soulignant la pertinence de repenser la professionnalisation des artistes et l'entrepreneuriat en des termes adaptés aux spécificités de la pratique artistique.

### **Qui est l'artiste ?**

Il n'existe pas un seul modèle de carrière dans les arts ni un profil type de l'artiste. Pourtant tout au long du colloque le terme « artiste » a été utilisé pour désigner un ensemble de personnes plus ou moins uniformes. Mais de qui avons-nous parlé durant ces deux jours ? La discussion finale a amené l'audience à se questionner sur la figure de l'artiste. Un questionnement duquel découlent plusieurs tentatives de définition. Un participant voit l'artiste comme un paradoxe : un inutile social, mais un essentiel en situation de crise comme l'a démontré la pandémie de COVID-19. Une autre proposition définit l'artiste comme un être en tension entre les multiples rôles et statuts qui lui sont imposés : entre l'employé-e, l'entrepreneur-e, le ou la chercheur-e, le ou la gestionnaire de sa carrière et l'artiste créateur ou créatrice au sens romantique.

Sur ce point, un participant précise que le statut d'artiste-entrepreneur-e peut être choisi autant que subi. Comme le réclame un des artistes présents dans la salle, choisir l'entrepreneuriat peut être encapacitant et stimulant sur le plan créatif. En effet, comme il le suggère, l'entrepreneuriat peut être une extension de la pratique créative, un nouveau langage ou médium à s'approprier et investiguer. Or, lorsque le modèle entrepreneurial est imposé, par effritement des opportunités ou par des mécanismes institutionnels, l'assimilation de la pensée gestionnaire est vécue avec beaucoup de souffrance ou de résistance chez les artistes.

### **Faut-il professionnaliser les artistes par l'entrepreneuriat artistique ?**

Considérant les effets précarisants de la professionnalisation par l'entrepreneuriat, la résistance face aux outils issus du monde des affaires, l'accumulation de tâches administratives qui détournent les artistes de leur création, faut-il vraiment professionnaliser les artistes par l'entrepreneuriat artistique ? D'entrée de jeu, l'audience nuance les réponses possibles en identifiant un critère déterminant : l'origine de la demande. Est-ce que ce sont les artistes qui souhaitent se professionnaliser par l'entrepreneuriat ou cette professionnalisation qui leur est imposée par l'État ?

La professionnalisation par l'entrepreneuriat a certainement des effets vertueux dont l'acquisition d'autonomie, voire l'opportunité de se libérer d'un système oppressant, de le changer de l'intérieur en entreprenant selon ses propres conditions. À cet effet, les habiletés créatives des artistes pourraient même contribuer à la génération de nouveaux modèles entrepreneuriaux. Ce dernier point divise toutefois l'audience : est-il vraiment possible de proposer une forme alternative à l'entrepreneuriat qui ne perpétue pas les oppressions du système capitaliste ?

### **Quels sont les outils adaptés à la professionnalisation des artistes ?**

Le colloque se conclut par une réflexion sur les outils et les moyens adaptés à la professionnalisation des artistes. Comme l'ont démontré plusieurs conférenciers et membres de l'audience, l'intégration des outils de l'entrepreneuriat à la pratique des arts suscite des réactions partagées. Le canevas de modèle d'affaires ou *Business Model Canvas* (BMC) illustre concrètement en quoi la pensée gestionnaire se confronte à la pratique des arts. Certes, le BMC peut avoir des effets génératifs. En remplissant cette matrice d'affaires, les artistes sont amené-e-s à se positionner dans un marché, à se distinguer des autres artistes. Cet exercice réflexif imposé par l'outil d'affaires peut être synonyme d'une créativité accrue chez les artistes. Toutefois, plusieurs artistes sont réfractaires à cet exercice. Une réaction qui pourrait s'expliquer plus spécifiquement par le fait que les artistes refusent de concevoir leur production artistique comme un produit répondant aux besoins d'une clientèle cible. Le concept de proposition de valeur au cœur du BMC est tout simplement antithétique avec leur conception du travail artistique. Ces échanges soulignent les limites des outils empruntés à l'entrepreneuriat. L'importance de concevoir des outils s'appuyant sur la pratique des arts en phase avec les valeurs des artistes, plutôt que d'imposer aux artistes des outils du monde des affaires et par le fait même en perpétuer les oppressions, est manifeste.

|||||||

