

ÉTUDE DE L'ENTREPRENEURIALITÉ D'UNE SCÈNE MUSICALE LOCALE : UN CAS D'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF PERSISTANT



Résumé

Alors même que l'entrepreneuriat a été longtemps étudié comme le projet d'un individu (ou d'une équipe entrepreneuriale) et présenté comme un phénomène limité dans le temps, cette recherche vise à retracer une dynamique entrepreneuriale collective persistante et à l'expliquer. Il repose sur l'analyse longitudinale d'un collectif associatif, essentiellement bénévole, au cœur d'une scène musicale en milieu rural. L'originalité du travail repose sur deux éléments. Il analyse, d'une part, l'émergence et la structuration de la scène musicale locale en tant que phénomène entrepreneurial collectif (système auto-organisé) et, d'autre part, sa persistance par un portage collectif et un renouvellement des porteurs (issus de la scène) dans le temps. Il met ainsi en évidence un mode de portage collectif qui se distingue du portage par une équipe entrepreneuriale puis dirigeante.

Sandrine EMIN, maître de conférences

Université d'Angers
GRANEM
sandrine.emin@univ-angers.fr

Mots-clés : entrepreneuriat collectif, scène musicale locale, cluster musical, gouvernance associative

ÉTUDE DE L'ENTREPRENEURIALITÉ D'UNE SCÈNE MUSICALE LOCALE : UN CAS D'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF PERSISTANT

Introduction

Il est aujourd'hui admis, notamment depuis l'article fondateur de Johannisson (2002), que l'entrepreneuriat est un phénomène génériquement collectif, au même titre que l'ensemble des phénomènes d'organisation. Est entendu par-là que l'entrepreneuriat est, par essence, un phénomène social (Gartner *et al.*, 1992), issu d'interactions entre un ensemble d'acteurs aux capacités différenciées, d'un effort collectif. Derrière cette acception englobante de l'entrepreneuriat collectif se cache des réalités diverses (formes du collectif) et des enjeux d'analyse importants (individualisme méthodologique *vs creative process view*) sur lesquels nous revenons dans le texte.

Alors même que l'entrepreneuriat a été longtemps étudié comme le projet d'un individu (ou d'une équipe entrepreneuriale) et présenté comme un phénomène limité dans le temps, cette recherche vise à retracer une dynamique entrepreneuriale collective persistante et à l'expliquer. Il repose sur une analyse longitudinale d'un collectif associatif au cœur d'une scène musicale (Bennett et Peterson, 2004 ; Guibert 2007, 2012 ; Straw 1991, 2014) en milieu rural. L'originalité du travail repose sur deux éléments. D'une part, il analyse l'émergence et la structuration de réseaux d'acteurs (artistes professionnels et amateurs, intermédiaires, fans de musique), situés localement et temporellement, qui vivent collectivement leurs goûts musicaux communs et créent collectivement de la musique pour leur propre plaisir¹, en tant que phénomène entrepreneurial à part entière, réaffirmant ainsi l'entrepreneurialité² de phénomènes non monétaires³. D'autre part, il identifie un portage collectif original (dont la force est de ne pas reposer sur une équipe). A travers ce cas, la recherche vise à caractériser et comprendre le fonctionnement d'une forme d'entrepreneuriat collectif jusqu'ici laissée dans l'ombre et à justifier en partie par celle-ci que la dynamique entrepreneuriale ne retombe pas alors que bien souvent elle s'essouffle.

Après avoir caractérisé l'entrepreneuriat collectif persistant (partie 1) et précisé la méthodologie de recherche (partie 2), la scène locale, centrée sur les musiques actuelles, d'une petite ville française est étudiée. Dans un premier temps, son émergence et sa structuration sont analysées comme un phénomène entrepreneurial collectif (système auto-organisé) (partie 3), puis sa persistance est présentée comme la résultante d'un portage collectif, dont une des caractéristiques originales est de ne pas être fondée sur une équipe entrepreneuriale (partie 4).

1. Les concepts d'entrepreneuriat collectif et de scènes locales : imbrications

Après une brève synthèse des différents types d'entrepreneuriat collectif identifiés dans la littérature (section 1.1), les formes étudiées dans la présente recherche sont rappelées. Les scènes musicales locales sont présentées comme de bons exemples de systèmes auto-organisés, quintessence de

¹ Selon la définition de la scène musicale de Peterson et Bennet (2004)

² Nous entendons par « entrepreneurialité » le fait qu'un phénomène a un caractère entrepreneurial.

³ Même si ceux-ci entrent en résonance avec des activités marchandes voire l'industrie musicale.

l'entrepreneuriat collectif selon Johannisson (2002) (section 1.2). Enfin un retour est fait sur le concept d'entrepreneuriat persistant et sa mesure afin de voir comment l'appliquer à des phénomènes collectifs (section 1.3).

1.1 Caractérisation de l'entrepreneuriat collectif

En s'appuyant sur les travaux de Johannisson (2002), Ben Hafaïedh (2006), Boncler et al. (2004), Moreau (2006), on peut distinguer trois types d'efforts entrepreneuriaux collectifs : fondés sur une équipe, fondés sur un collectif d'acteurs impliqués, fondés sur des efforts inter-organisationnels collectifs.

L'entrepreneuriat fondé sur une équipe s'intéresse tant aux équipes de travail (équipes intrapreneuriales, équipes créatives au sens de Reich 1987, équipes d'employés selon Stewart 1989) qu'aux équipes entrepreneuriales (équipes de fondateurs, voire équipes dirigeantes).

L'entrepreneuriat fondé sur un « collectif d'acteurs impliqués » (Moreau, 2006) prend deux directions. La première centre son attention sur les situations dans lesquelles plusieurs acteurs sont entrepreneurs ensemble, sans pour autant constituer une équipe. Il s'agit d'émergences issues d'un 'groupement de personnes', situations rencontrées de façon privilégiée dans les entreprises collectives (coopératives notamment) (Boncler et Hladi-Rispal, 2004), et renvoyant ensuite à la question de la gouvernance particulière de ces entreprises (Bataille-Chedotel et Hutzinger, 2005). Dans la seconde, le collectif renvoie à un ensemble de parties prenantes, associé à l'entrepreneur, aux rôles et degrés d'implication différenciés (consommateurs, fournisseurs, investisseurs, agents de l'Etat ou des collectivités...), dont l'adhésion au projet entrepreneurial est indispensable.

L'entrepreneuriat fondé sur des efforts inter-organisationnels collectifs s'intéresse notamment aux phénomènes de partenariats inter-entreprises et de *clustering*. Ben Hafaïedh (2006) distingue deux situations types : les stratégies entrepreneuriales collectives et l'entrepreneuriat collectif dans un cadre de développement régional.

Cette lecture nous amène à distinguer deux types d'études traitant d'entrepreneuriat collectif. Le premier type intègre les projets de recherche dans lesquels le collectif renvoie à la coexistence de plusieurs entrepreneurs ou porteurs de projet, et le second élargit la focale à l'environnement du (des) porteur(s) de projet (réseaux de parties prenantes ou d'acteurs variés). Cette classification fait écho à l'idée avancée par Boncler et Hlady-Rispal (2004 : 4) qu'il est nécessaire, « *de ne pas amalgamer les entrepreneurs aux parties prenantes impliquées dans le phénomène (institutions, incubateurs, conseillers...)* », même si les frontières sont parfois poreuses. Dans la première perspective, l'analyse se focalise d'abord sur la dimension plurielle de l'entrepreneur (plusieurs individus, encadrés socialement, portant ensemble un projet entrepreneurial). L'entrepreneuriat est ainsi envisagé comme porté par un collectif d'entrepreneurs, qu'il s'agisse ou non d'une équipe. La littérature s'est jusqu'ici essentiellement attachée à étudier l'entrepreneuriat en équipe plutôt que la forme plus diffuse que constitue le collectif. Et ce certainement par manque de recherches dans le domaine de l'économie sociale et solidaire dans lequel de tels collectifs se développent. C'est en partie sur l'analyse de cette forme encore peu explorée d'entrepreneuriat collectif que s'appuie la présente recherche.

Dans la seconde perspective (dans laquelle le collectif renvoie à l'association d'acteurs pluriels relevant de sphères et d'organisations professionnelles différentes), il convient de distinguer les processus dans lesquels les parties prenantes interviennent comme acteurs ressources nécessaires à la bonne réalisation d'un projet, des processus de co-construction dans lesquels le projet émerge du collectif. Dans ces derniers cas, la complexité vient notamment du fait que le projet n'est pas défini *a priori*, comme l'expliquent Schieb-Bienfait et al. (2014 :38) : « *une proposition de valeur prédéfinie n'est pas présentée à des PP [parties prenantes] potentiellement utiles à sa mise en œuvre pour les fédérer. La proposition de valeur est, au contraire, construite dans l'interaction. En l'absence de marché préexistant, le projet d'entreprendre part d'un besoin. Les bénéfices attendus par les PP guident ensuite l'élaboration d'un projet qui saura les satisfaire* ». Il y aurait ainsi un premier niveau d'entrepreneuriat collectif dans lequel le collectif renvoie aux réseaux dans lesquels l'entrepreneur s'inscrit et qu'il mobilise pour mener à bien son projet et un niveau plus complexe correspondant aux situations dans lesquelles le collectif consiste à co-construire une organisation. Au-delà, l'entrepreneuriat collectif repose pour Johannisson (2002) sur la construction collective d'un *contexte* pour des processus entrepreneuriaux, eux-mêmes individuels ou collectifs⁴. Ainsi, l'entrepreneur est, *a minima*, vu comme un individu réticulé ou encastré dans un réseau de parties prenantes, soulignant à l'occasion l'importance du capital social et des activités de réseautage dans l'acte entrepreneurial ; la quintessence de l'entrepreneuriat collectif étant à rechercher dans les propriétés systémiques et émergentes des phénomènes auto-organisés. L'entrepreneuriat collectif repose alors sur la création d'un contexte ou d'un *pattern* spatio-temporel compris comme un système complexe composé de parties dont les interactions mutuelles déterminent dynamiquement l'ensemble (le « tout ») qu'elles forment⁵. Selon Johannisson (2002), les districts industriels constitueraient de bons exemples de tels systèmes. L'entrepreneurialité est alors associée génériquement au *pattern* (i.e. le district) pris comme un tout, et non pas aux individus, firmes ou institutions qui le composent, même si elles peuvent également être entreprenantes. C'est bien ici l'entité territoriale que constitue le district qui créerait un potentiel de croissance et une dynamique entrepreneuriale. Le *pattern* émergeant spontanément, résultat des interactions intenses qui se réalisent en son sein. C'est également en partie sur l'analyse de tels phénomènes que s'appuie la présente recherche.

1.2 Du district industriel à la scène locale

Le concept de district industriel⁶, caractéristique des relations établies dans certaines activités industrielles dans les années 70, a progressivement été supplanté par celui de *cluster* à partir des années 1990 et plus particulièrement au XXI^e s. A la même période, les travaux sur les clusters se sont étendus à l'étude du développement des industries culturelles et créatives (Chesnel *et al.*, 2013). Un certain nombre d'études, qui relèvent de la socio-économie⁷, analysent le *cluster* comme un espace

⁴ Le niveau individuel correspond ici à un projet porté par un entrepreneur réticulé, le niveau collectif à un collectif d'entrepreneurs et/ou à la co-construction d'un projet collectif.

⁵ Comme le rappelle Moreno (2004 : 135) : « *Pris au sens large, le terme d'auto-organisation désigne un ensemble de phénomènes (naturels et artificiels, réels et virtuels) de formation spontanée d'ordre dynamique.* »

⁶ Becattini (1992) caractérise le district industriel par la présence, sur un territoire donné, d'un réseau dense de petites et moyennes entreprises spécialisées dans une branche d'activité où les relations sociales fortes, les liens familiaux et la confiance, tissée à travers les générations, font office de ciment (Chesnel *et al.*, 2013).

⁷ Gordon et McCann (2000, cités par Chesnel *et al.* 2013) classent les différentes analyses sur les clusters en trois familles : celles relevant de l'économie spatiale (pure agglomeration model, par exemple, Krugman 1991), celles

de relations sociales et d'encastrement social. Cette acception du territoire, comme résultat de multiples et diverses relations entre acteurs situés qui partagent des proximités géographiques et organisées rejoint, sans que les littératures ne se croisent véritablement, le concept de « scène locale » porté par des chercheurs en *popular music studies* (ou études sur les musiques populaires). En première approche, la scène s'intéresse au fonctionnement des acteurs liés à un courant musical sur un territoire localisé. Comme le précise Guibert (2012), en se focalisant sur le territoire, l'approche par la scène cherche à appréhender comme un collectif l'intégralité des acteurs impliqués dans une culture musicale au sein d'un espace donné, quels que soient leur degré d'investissement ou la nature de leurs activités, et à intégrer à l'analyse le rôle des dispositifs ou lieux intermédiaires tels que les bars ou les clubs. Ainsi, les scènes réfèrent aux « *gens, pratiques et objets qui gravitent autour d'un objet ou d'un domaine culturel particulier* » (Straw, 2014) tel un style musical. Les scènes locales sont des réseaux d'acteurs (musiciens professionnels et amateurs, intermédiaires, fans de musique) et de pratiques prenant vie sur des territoires partagés (salles de répétition, de concerts, café-concerts, studios d'enregistrement...). Pour Hamdaqa et al. (2014, cité par Straw, 2014) : « *les scènes culturelles émergent chaque fois qu'une masse critique de gens interagissent dans des contextes partagés (lieu et temps) et où leurs intérêts sur des sujets se chevauchent* ». La scène est ainsi traversée à la fois d'une logique spatiale et temporelle (Lussier, 2014). La scène, tout comme le lieu (place) dans les travaux de la géographe Doreen Massey (1991), est construite à partir d'une myriade de relations sociales, de rencontres, de pratiques et d'expériences. Loin d'être un état fixe ou circonscrit, la scène est le résultat d'un enchevêtrement de trajectoires bigarrées en perpétuelle redéfinition (Lussier, 2014).

En se centrant sur les réseaux de relations territorialisés, la scène jette un pont avec les travaux sur les *clusters* d'activités étudiés en économie (Guibert, 2012). C'est ainsi que pour qu'un effet scène ou *cluster* prenne forme, les acteurs impliqués devraient être complémentaires, dans une logique verticale de filière, et en concurrence émulative selon une logique horizontale (Guibert, 2012). En ce sens, et au même titre que le district industriel est mis en avant par Johannisson (2002), une scène locale constituerait un cas exemplaire pour l'analyse de l'entrepreneuriat collectif au sens de la construction collective d'un contexte pour des processus entrepreneuriaux ; la particularité étant que l'*output* de ce phénomène émergent est culturel (artistique et identitaire) avant d'être économique. Et ce même si le développement d'un *cluster* musical (par exemple) est également moteur de création de valeur économique, source d'attractivité, de richesses et d'emplois pour un territoire, d'où l'intérêt marqué des politiques publiques pour la culture⁸, renvoyant aux concepts de « scène construite »⁹ et de « ville créative »¹⁰.

issues de l'économie industrielle (Industrial complex model, dans lequel s'inscrivent les travaux de Porter 1998) et celles associées aux travaux de la socio-économie (social-network model, voir Granovetter 1985, Cohendet et al. 2010).

⁸ Voir par exemple, en France, le rapport sur « l'apport de la culture à l'économie de la France », 2013 ; le rapport Hearn « Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », 2014 et, en Europe, les études KEA ou encore les études du European Center for Creative Economy (ECCE).

⁹ La scène comme outil de construction d'une image, d'une ville marque (autour d'une scène existante ou construite *a posteriori*) (Guibert, 2012).

¹⁰ Ecosystème que peut représenter une ville pour stimuler l'innovation et la créativité (Sagot-Duvaurox 2014).

1.3 Caractérisation de l'entrepreneuriat persistant

Une des difficultés inhérentes aux dynamiques entrepreneuriales, au-delà de leur émergence, est celle de leur maintien et de leur renouvellement. Comme le précise Verstraete (2001), à la suite de Bruyat (1993), il est difficile de conserver une énergie entrepreneuriale sur la durée, ce qu'il qualifie d'« entrepreneuriat persistant »¹¹. Ainsi, le défi de l'entrepreneuriat consiste autant à maintenir le dynamisme de l'organisation impulsée qu'à la créer. L'étude de Lagarde (2006), sur des cas d'entrepreneurs persistants, montre qu'au fil du temps, l'énergie entrepreneuriale des entrepreneurs, une fois devenus propriétaires-dirigeants, s'éémousse. Sur les 12 entrepreneurs qu'il avait recensés en 1981, il n'en restait plus que 9 en 1991, et seulement 3 en 2003. Pour qualifier l'entrepreneur persistant, il retient une série de 14 indicateurs les plus récurrents de la littérature, relatifs aux actes et aux traits caractéristiques de l'action et de l'esprit entrepreneuriaux, dont le caractère offensif de la stratégie, l'attitude face aux changements, face au risque et à l'innovation, les buts économiques et la vision stratégique du dirigeant sont les plus distinctifs. Ainsi, dans son travail, le caractère persistant est associé à l'entrepreneur et non au phénomène entrepreneurial. Comment s'en inspirer pour caractériser un entrepreneuriat collectif persistant ? Comment en rendre compte ? Faut-il étudier des entrepreneurs persistants au sein de la scène musicale locale (renvoyant à une perspective d'individualisme méthodologique) ? Ou chercher la persistance à l'échelle du *pattern* ? Faut-il travailler sur la valeur créée ? Mais lorsqu'on travaille sur une scène locale, comment la mesurer ? De quelle valeur parle-t-on ? Valeur pour qui ? Valeur pour quoi ? Questions qui traversent plus globalement l'évaluation des projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire (Emin et Schieb-Bienfait, 2007).

On peut trouver un premier élément de réponse dans le travail de Johannisson (2002). Selon lui, le caractère entrepreneurial du district industriel de Gnosjö en Suède se mesure par la croissance du nombre de firmes plutôt que par la croissance de chacune. La mesure proposée est ainsi bien associée au phénomène entrepreneurial pris dans sa globalité et non au caractère entrepreneurial de chaque entité composant le collectif ou de chaque entrepreneur-individu. En complément, Swedberg (2006) considère qu'alors que le caractère entrepreneurial dans le domaine économique (conformément à l'esprit de Schumpeter) vise à créer quelque chose de nouveau (et de profitable), il doit s'analyser dans le domaine culturel en termes de création de nouveauté (appréciée) dans le champ culturel. Nous proposons donc de nous appuyer sur ces travaux pour évaluer l'entrepreneuriat et la persistance de la scène musicale et du collectif associatif étudiés.

Ainsi, cette recherche vise à étudier l'entrepreneuriat collectif à travers deux angles d'analyse : celui du portage collectif d'un collectif associatif centré sur la musique et celui de l'entrepreneuriat génériquement associée à la scène musicale locale d'où le collectif émerge et qui la fonde.

2. Méthodologie et cadre opératoire

La scène musicale étudiée se situe dans le bocage vendéen à quarante kilomètres au sud de Nantes (France), dans une commune de 5000 habitants. La première association formelle s'y rattachant est

¹¹ Rappelons que pour Verstraete (2001), le phénomène entrepreneurial perdure tant que subsiste une relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci.

née en 1991. Depuis cette première période, un collectif associatif (collectif Icroacoa) a été créé (en 1998). Il fédère actuellement 23 associations (3 au départ) et vient d'obtenir un financement pluri-annuel sur 3 ans de la région Pays de la Loire pour porter un projet de Pôle territorial de coopération économique (PTCE¹²) à dominante culturelle et artistique à l'échelle territoriale du Nord Vendée. Cette section relate la méthode et les matériaux utilisés (section 2.1), le cadre opératoire privilégié (section 2.2) pour analyser cette scène musicale comme un cas d'entrepreneuriat collectif persistant, et présente la scène (section 2.3).

2.1 Une étude de cas longitudinale

D'un point de vue méthodologique, la recherche s'est appuyée sur une enquête de terrain, incluant diverses méthodes, que nous avons réalisée à trois personnes – Gêrôme Guibert, Sandrine Emin et Emmanuel Parent - (l'une étant sociologue, l'autre gestionnaire et la troisième anthropologue) sur la période mai 2012- mai 2013¹³. Cette enquête fait suite à une monographie déjà réalisée en 2001 par un des chercheurs (Guibert, 2007), soit 15 ans plus tôt, sans que les liens avec ce terrain n'aient jamais été rompus. Sur la période 2012-2013, nous avons en premier lieu exploité les archives du collectif Icroacoa et des associations membres (évolution des statuts et composition des bureaux des différentes associations composant le collectif et du collectif, compte-rendus d'assemblée générale, articles de presse, fanzines, études antérieures). Nous avons pour cela passé une dizaine de journées *in situ*, dans les locaux mutualisés du collectif Icroacoa. Simultanément, dix entretiens (de 1h à 2h30) auprès de bénévoles ayant été élus au sein des bureaux des associations (acteurs « historiques » et actuels) et des (rares) salariés des structures ont été réalisés (voir annexe 1). Ces entretiens semi-directifs (profil social et musical ; parcours associatif et musical ; création, histoire et fonctionnement de la scène/du collectif Icroacoa/associations adhérentes dans lesquelles ils sont impliqués), menés à deux ou à trois, ont été réalisés dans la commune de l'enquête, dans les bureaux du collectif ou directement chez les personnes interrogées. Enfin, nous nous sommes rendus dans la commune enquêtée pour les Assemblées générales et Conseil d'administration du collectif (ce que nous poursuivons encore aujourd'hui) ainsi que pour des événements organisés par certaines associations du collectif (concerts dans le lieu géré par le collectif, dans un bar du centre-ville ou festivals sur un terrain municipal). Par ailleurs, je suis membre depuis sa création (1er semestre 2016) du comité de pilotage technique du PTCE Nord Vendée à vocation culturelle et artistique (PTCE régional, financement 2016-2018) dont le pilotage est assuré par Icroacoa. Les deux autres sont impliqués, depuis 2012, dans un programme de recherche (associé au projet Folk Archives) qui a pour but de proposer une rétrospective complète des années d'activisme associatif et culturel de la ville depuis le début des années 80 (période d'activisme punk) à nos jours. La démarche repose sur l'inventaire des archives documentaires, iconographiques, sonores et audiovisuelles existantes, l'enrichissement de

¹² Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable (Boisadan, Fraisse, 2014).

¹³ Le travail a été réalisé dans le cadre du programme de recherche pluridisciplinaire « Valeurs et utilité de la culture : une perspective territoriale », labellisé MSH Ange-Guépin et financé par la Région Pays de la Loire. Il se poursuit (partie étude PTCE Nord Vendée) dans le cadre du programme CODESOL financé par l'Université d'Angers (France).

ce patrimoine par du collectage de mémoire (interviews) et d'archives, la numérisation et la conservation des archives produites.

2.2 Cadre opératoire

S'inscrire dans une approche de l'entrepreneuriat comme génériquement collectif, si elle a pour mérite d'aller à l'encontre du mythe fondateur de l'entrepreneur héroïque, seul maître de son destin et du destin de l'entreprise qu'il incarne, n'est pas pour autant synonyme d'un changement de manière d'étudier et d'analyser l'entrepreneuriat. Comme le précise Ben Hafaïedh (2006), le risque est grand que ne soit reproduit au sujet de l'entrepreneuriat en équipe les mêmes erreurs que la recherche en entrepreneuriat à ses débuts, et propose pour l'éviter d'appréhender le phénomène dans sa globalité. Il s'agit bien ici de réaliser le déplacement de l'objet de recherche de l'entrepreneur-individu vers l'entrepreneuriat-activité proposé par Comet (2011). Il n'est, à cet égard, pas anodin que Johannisson appuie sa vision de l'entrepreneuriat (collectif) sur celle de Steayert (1997 ; Hjorth, Johannisson et Steayert, 2002), même si ce n'est qu'allusif. Dans un travail de synthèse ultérieur, Steayert (2007) souligne le caractère processuel inhérent à l'entrepreneuriat, qu'il manifeste par l'utilisation du gérondif 'entrepreneuring'¹⁴ en lieu et place du substantif 'entrepreneurship'. Cette perspective englobe les théories processuelles en entrepreneuriat s'attachant à l'activité créative et imaginative de l'action humaine (Sarasvathy *et al.*, 2003) et rompt avec les travaux basés sur une ontologie entitative de l'entrepreneuriat et une logique duale (acteur / système). Le concept d'entrepreneuring traduit ainsi, selon Steayert, un déplacement dans les études entrepreneuriales de l'individualisme méthodologique vers une approche relationnelle, qui est compatible avec les propositions théoriques que sont l'effectuation et la perspective pragmatique (Sarasvathy, 2001), la project-based-view of entrepreneurship (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011 ; Lindgren et Packendorff, 2003) ou encore l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Approche relationnelle dans laquelle nous nous inscrivons.

Le travail d'analyse est restitué en deux temps. Dans la partie 3, l'entrepreneuriat collectif que constitue la scène locale est étudié en analysant celle-ci en tant que structure globale émergente de l'interaction intense des parties (système auto-organisé) dont l'entrepreneurialité est mesurée notamment par le nombre d'associations créées. Dans la partie 4, la persistance de la dynamique entrepreneuriale est étudiée, selon la perspective entrepreneuriale par le projet et le système de gouvernance adopté, ce qui permet notamment de distinguer l'organisation en cours d'une organisation par équipe entrepreneuriale ou dirigeante.

¹⁴ Le gérondif (gerund en anglais) est une forme hybride qui possède à la fois les caractéristiques d'un nom et celles d'un verbe, d'où sa difficile traduction en français ; ce pourrait être l'action ou le fait d'entreprendre, faisant référence à l'aspect processuel de l'entrepreneuriat.

3. La scène musicale de Montaignu, un cas d'entrepreneuriat collectif persistant

La présentation de la structuration progressive et du développement de la scène musicale locale montre une dynamique entrepreneuriale collective qui s'apparente à un système auto-organisé.

3.1 Structuration progressive de la scène locale¹⁵

L'histoire du développement de la scène locale étudiée montre la création d'un *cluster* musical initialement centré sur la diffusion (organisations de concerts et festivals) avant d'entraîner une dynamique de filière en favorisant la production artistique. Aujourd'hui, la scène englobe les différents maillons de la filière musicale : de la création artistique (groupes de musiciens, artistes) au distributeur (liste de distribution et label phonographique) en passant par des intermédiaires (salle de répétition, manager de groupe, diffuseur, auto-production...) et s'étend même à des médias alternatifs (fanzines, webzines), tous associatifs. Elle comprend également des travailleurs indépendants aux métiers qualifiés (location de véhicules de transport avec chauffeurs pour les tournées, ingénieurs du son, assistants de projets, graphistes et concepteurs de sites web...). Comment en est-on arrivé là ?

La scène est née de l'énergie punk des premiers acteurs ayant choisi de monter des concerts dans des bars, faire venir des groupes, aller à plusieurs (co-voiturage) à des concerts ou festivals hors de la ville... En 1991, naît Art Sonic, une première association musicale centrée sur la diffusion, sa mise en place étant accompagnée les premiers mois par des animateurs jeunesse, avant qu'elle ne s'éémancipe. Elle organise un festival et des concerts de groupes locaux, puis nationaux dans les bars de la ville et au foyer des jeunes, et met en place dès l'année suivante des événements régulièrement (prise en charge locale de la fête de la musique, journées de l'enfance). A partir du milieu des années 90, s'ajoutent des groupes de musique locaux dont certains se montent sous forme associative (80 : Planet of Trash, International Mandary...). Ils génèrent de nouveaux besoins qui sont bientôt satisfaits par la création de nouvelles associations. C'est ainsi que naît, en 1997, Carrousel (salle de répétition autogérée) ou encore Craoued (management de groupe). Progressivement d'autres associations centrées sur la diffusion voient le jour comme Ondes de Choc (punk hardcore libertaire), AntiCorps ou Courils Troop (sound system techno) dont les adhérents, plus jeunes, commencèrent d'abord de manière isolée. De nouvelles compétences émergent alors, comme la création de décors pour les divers spectacles portés par les associations de diffusion donnant naissance à de nouvelles associations (DDE, Monic la Mouche). Ceci est résumé par un des acteurs :

« Art Sonic jusqu'en 95-96 était vraiment la seule association musicale, ce n'est qu'à partir de 96-97 que tout ça, ça a explosé. Il y a eu une multiplication d'assos pour gérer les projets. » (Entretien 9)

Toutes ces associations fonctionnent de manière bénévole, à part quelques cachets d'intermittents sur les plus gros événements. Au début des années 2000, lorsque la première monographie est faite, des groupes ont splittés, d'autres se sont formés (en partie avec les mêmes musiciens) et de nouvelles activités se sont agrégées à la scène locale telle une liste de distribution et un label phonographique (Aïnu) à compter de 2002 ou encore un fanzine - journal amateur inscrit dans la

¹⁵ Une présentation de la scène a été publiée antérieurement dans la revue *L'Observatoire. La Revue des politiques culturelles* (Emin, Guibert, Parent, 2016).

culture Do It Yourself - tiré à 3000 exemplaires (Kérosène) qui s'implante dans la ville à compter de 2003.

Malgré ce dynamisme, il reste toujours compliqué d'organiser des concerts. Ainsi, les concerts sont permis plusieurs fois dans l'année au foyer des jeunes qu'il faut, à chaque fois, préparer pour l'occasion et remettre en état¹⁶ dans un délai de 24 heures. Les locaux de répétition restent précaires (fermeture par la ville des locaux de répétition mis à disposition)... Si les associations n'ont pas accès à un lieu spécialisé, elles organisent cependant de nombreux concerts dans les cafés de la ville (le Tribal, le Noctambule...), d'autres de manière informelle, et d'autres encore coproduisent des événements en dehors de la ville (festival Allunissons).

En 1998, les bénévoles décident de s'organiser pour œuvrer au service des associations culturelles et de se mobiliser pour l'obtention d'un lieu d'expression culturelle (concerts & événements). Un collectif d'associations est alors créé en 1998, officialisé par un statut associatif en 2002. Trois associations le portent en 1998, elles seront huit membres fondateurs en 2002 dont Art Sonic, la pionnière née dix ans plus tôt. Le collectif ICROACOA (acronyme formé des initiales des 8 associations fondatrices¹⁷) est créé sous forme associative pour favoriser l'adhésion de nouveaux membres (des associations, personnes morales) et ne pas fonctionner en circuit fermé. A partir de ce moment, la scène est fortement imbriquée au collectif Icroacoa. Elle vit et se développe notamment par les sorties musicales de ceux qui composent les associations du collectif, les activités de leurs groupes et celles des associations de diffusion adhérentes qui organisent des concerts dans des salles (foyer des jeunes notamment), dans les bars de la ville (où les premières réunions de l'association pionnière ont eu lieu) ou encore dans d'autres lieux dans la ville (parc) et en dehors.

3.2 Le développement du collectif associatif Icroacoa

Au départ, Icroacoa est ainsi une association militante qui organise des manifestations de protestations, démarche les politiques pour se faire entendre en vue d'obtenir un lieu (« une salle à faire »). Au côté de ça, elle soutient les associations adhérentes en « faisant tourner les compétences entre les assos, au niveau du matériel... » (Entretien n°4).

« A l'époque (fin 90), la motivation, elle était vraiment sur un lieu de vie, d'expression culturelle au sens large (...), un lieu d'ouverture avec l'idée que les jeunes plutôt que de piquer des autoradios, de trainer dans la rue, y pourraient venir là, s'ouvrir un peu l'esprit ». (Entretien n°4).

« L'énergie du collectif elle a toujours été à travers un lieu et le projet de construction d'un lieu » (Entretien n°6).

L'année 2012, est une année charnière dans l'histoire du collectif puisqu'est inauguré en septembre le ZINOR, une salle accueillant des concerts en périphérie de la ville. Il s'agit d'un hangar loué à un propriétaire privé qui est aménagé bénévolement en un ensemble de bureaux, un espace de vie et une salle de concert de 200 places. Aussi, depuis la location du Zinor, et l'ambition première du collectif atteinte, même s'il s'agit encore de réussir à louer le lieu au mois plutôt que de le faire à l'évènement, le collectif doit repenser ses objectifs. Il devient un lieu ressources et de soutien aux

¹⁶ Enlever le baby foot et les meubles, décorer la salle, installer le matériel son puis les instruments, puis, à la suite du concert, remettre dans l'autre sens.

¹⁷ Dont Art Sonic (organisation de concerts et festival), la pionnière, et Carrousel (salle de répétition), les autres associations étant des associations de groupes de musique.

associations et de mutualisation de moyens plus structuré (accompagnement et soutien aux projets associatifs, transmission de savoir-faire, conventionnement avec le propriétaire du lieu pour les locations de la salle de concert, mutualisation du matériel, lieu de vie partagé, commission technique, communication commune) et porte également une action culturelle. Le collectif organise ainsi un évènement fédérateur de lancement de saison (Le Zinor Day), co-organise des évènements et des concerts avec des associations adhérentes et développe une activité de résidences de création¹⁸).

« Depuis le Zinor, le collectif a vachement plus d'implication dans les concerts des assos (...) Il y a plus une démarche de projet global et moins de dissociations des assos, c'est-à-dire qu'on se file plus de coup de main sur les différentes soirées, ça se mélange plus et c'est cool même si c'était déjà le cas avant qu'il y ait un lieu qui regroupe toute les activités ». (Entretien n°8)

« Le but du collectif, c'est de développer des outils qui permettent d'avoir une pratique de concerts facile et sans risques financiers. » (Entretien n°6)

Le rôle du collectif s'adapte cependant aux besoins des associations qui restent avant tout indépendantes, et surtout intéressées à faire du concert, gérer leur activité propre.

« Dans Icroacoa, on a des associations qui sont dans leurs projets, qui mènent leurs projets et qui adhèrent à un collectif. (...) mais c'est difficile en fin de compte pour les membres des associations de retrouver l'énergie au-delà de leur structure, à réinjecter pour la cause commune. » (Entretien n°6)

« Les différentes assos n'ont pas les mêmes demandes par rapport au collectif. Tu prends Ainu par exemple en communication, lui il a besoin d'un gros soutien puisqu'il est tout seul donc forcément il a beaucoup d'attente, après tu prends Vibra'Son ils sont vingt bénévoles, ils gèrent leur truc quoi, puis la com, c'est un peu leur truc. Puis t'as aussi certaines assos qui demandent absolument rien au collectif parce que peu impliquées au Zinor et qui vont faire par exemple un festival par an en dehors du Zinor donc c'est moins chronophage. (Entretien n°7)

La scène repose ainsi, d'une part, sur la mise en place d'actions distinctes ayant chacune un projet à défendre (naissance de groupes de musique, d'une salle de répétition, organisation de concerts et autres évènements festifs et musicaux...) et, d'autre part, par la réunion en un collectif qui assure la cohésion du projet d'ensemble. Cette cohésion d'ensemble est également et surtout rendue possible par les interpénétrations d'acteurs. Pour Johannisson (2002) les caractéristiques associées aux systèmes à 'couplage lâche' (« loosely coupled systems », selon la terminologie de Weick 1976) favoriseraient une forme d'entrepreneuriat collectif idéale ; alors que dans les autres formes d'entrepreneuriat collectif (équipes intrapreneuriales, équipreneuriat, entreprises collectives), les composantes du système pâtiraient soit d'un degré de dépendance trop important soit d'un degré d'intégration trop faible. En effet, dans les systèmes à couplage lâche, les composantes sont inter-reliées d'une manière telle qu'elles conservent une grande autonomie l'une par rapport à l'autre, alors que dans les systèmes au sein desquels les liens sont trop serrés, les composantes sont davantage dépendantes l'une de l'autre. Cette caractéristique permettrait à de tels systèmes notamment de s'adapter localement (l'évolution de l'une des parties ne remettant pas en cause le tout) et de favoriser l'innovation (Weick, 1976) ; l'équilibre entre ordre et désordre, autonomie et interdépendance étant nécessaire. On retrouve selon Johannisson cette caractéristique dans les districts industriels dont les éléments sont fortement intégrés (confiance tissée dans le temps, liens familiaux et personnels...) tout en conservant une autonomie suffisante (émulation concurrentielle). De la même manière, dans la scène musicale étudiée, des bénévoles peuvent s'engager, d'autres se

¹⁸ C'est-à-dire pour un travail de mise en place, de rodage et de répétition d'un spectacle.

retirer, des groupes musicaux peuvent se créer, d'autres splitter, des associations peuvent entrer et sortir de la scène sans remettre en cause celle-ci, témoignant de l'autonomie des parties. L'analyse sur longue période (25 ans) le montre. Pourtant les liens entre ceux qui font la scène sont étroits et tissés dans le temps. Ils reposent sur des valeurs communes principalement ancrées dans un fonctionnement bénévole, l'éthique punk DIY et des valeurs d'éducation populaire (Emin, Guibert, Parent, 2016). Le tissage étroit repose également sur des liens de parenté entre les acteurs ou encore de l'enchevêtrement associatif¹⁹ (Emin, Guibert, Parent, 2016). Les membres d'une association de diffusion par exemple sont souvent également membre d'un ou de plusieurs groupes, répètent dans le local associatif (dont ils sont pour certains membres du bureau au-delà d'être simples adhérents), participent aux évènements d'une autre association, seul ou en famille, sont techniciens son et lumière sur d'autres évènements associatifs...

3.2 Un cas d'entrepreneuriat collectif persistant

On a bien ici les marques de la création collective (interconnexions d'acteurs) d'un contexte (la scène locale ou cluster musical) pour des processus entrepreneuriaux individuels et collectifs : free-lance, individus entreprenants, émergence associative, mais également projets musicaux innovants, groupes de musique, co-productions et autres projets à plusieurs...

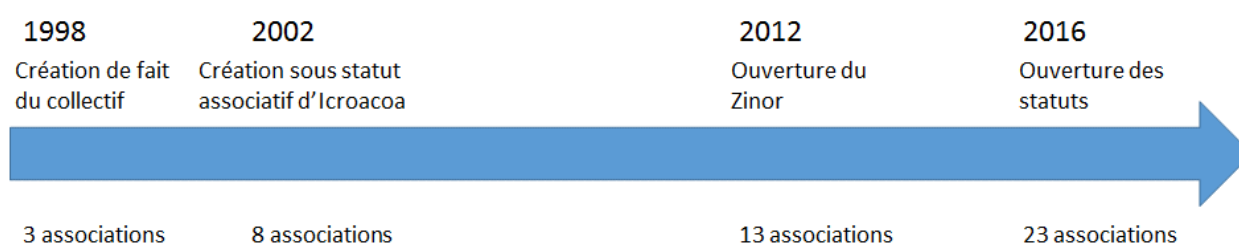
La constitution d'une filière musicale au niveau local a ensuite permis à la dynamique associative d'être visible, de manière à ce que l'on puisse parler de « la scène punk de Montaigne » (Guibert, Parent, 2015). L'entrepreneuriat se mesure ici par la reconnaissance à l'extérieur de la scène locale (création de quelque chose de nouveau, apprécié dans le champ culturel), renvoyant au concept de « scène perçue » (Guibert : 2012) et à l'importance du rôle des acteurs (notamment médias mais également du milieu culturel : amateurs de musique, acteurs professionnels...) dans l'établissement d'une notoriété extra territoriale et la construction d'une image de la scène.

L'entrepreneuriat se mesure également à l'activité et à la croissance de la scène (prise dans sa globalité), même si celle-ci est faite de haut et de bas. Au départ l'association Art Sonic (diffusion de concerts) organisait environ quatre ou cinq concerts au foyer des jeunes par an, en gros tous les deux-trois mois, des petits concerts à 100-150 personnes à peu près, avec trois-quatre groupes ; activité à laquelle s'est ajoutée rapidement l'organisation de la fête de la musique de la ville puis la journée de l'enfance. En 2002, année de création officielle du collectif, les huit associations fondatrices impliquent une centaine de personnes, organisent des manifestations de protestations et des évènements artistiques dans l'espace public, et éditent une feuille d'info trimestrielle. Si la dynamique reste globalement bénévole, un permanent est embauché en emploi jeune en mai 2001. Depuis cette période, le collectif évolue, les objectifs se transforment, certaines associations apparaissent, d'autres sont dissoutes ou sortent du collectif. Mais le nombre d'adhérents et les projets concrétisés ne décroît pas. En 2012 (année d'ouverture du Zinor), bien que les contraintes réglementaires soient plus nombreuses et le travail logistique plus important, les salariés sont encore rares. Le Zinor permet une montée en puissance de la scène locale. Ainsi, en 2013, le collectif Icrocoa, à travers ses 14 associations adhérentes, a organisé 62 évènements au Zinor et Hors Zinor, a accueilli 5 groupes en résidence, et a programmé 205 groupes et spectacles. Il a permis à 12 groupes amateurs de répéter (pour un total de 36h de répétition par semaine) au sein du local de répétition préfabriqué

¹⁹ Une analyse de la scène musicale sous cet angle est en cours (analyse structurale).

à proximité du Zinor qui fonctionne totalement bénévolement. Le collectif a ainsi touché 16 670 spectateurs avec la participation de 300 bénévoles, 2 salariés, 2 services civiques. En 2014, le collectif fait le choix de gagner en visibilité et fait évoluer ses statuts de manière à s'ouvrir d'avantage à toute initiative alternative à l'échelle de la communauté de communes voire au-delà (Nord Vendée et sud Loire Atlantique). C'est ainsi qu'Icroacoa passe en deux ans de 14 à 23 associations (dont deux sont encore des membres fondateurs –Art Sonic et Carrousel-), 250 adhérents et 500 bénévoles pour une offre culturelle artistique variée (musiques actuelles, spectacle vivant, jeune public) mais également un versant qui fait la part belle au lien social et aux circuits courts (associations Casa'Co, Echanges et Solidarités, AMAP). Ainsi, en dépit des difficultés, des baisses de régimes, le potentiel de croissance et la dynamique entrepreneuriale persiste.

Graphique 1. Croissance de la scène (à travers les associations adhérentes au collectif Icroacoa)



4 La force des collectifs

La dynamique entrepreneuriale et sa persistance reposent sur l'existence d'un porteur ou plutôt de porteurs de projet qui remplissent les différents rôles attribués à l'entrepreneur (section 4.1), à laquelle s'ajoutent des éléments originaux (section 4.2).

4.1 Des porteurs de projets multiples

Dans la perspective entrepreneuriale par le projet (Project-Based View), l'analyse de l'entrepreneur repose avant tout sur l'étude des fonctionnalités du porteur de projet, son action étant appréhendée sur le double plan de la construction des savoirs et des relations engagés dans l'action collective en référence aux travaux de Hatchuel (2000). Bréchet et al. (2009) soulignent à ce niveau les diverses figures de l'entrepreneur rencontrées dans la littérature. Sur le plan cognitif, deux cas de figure émergent. D'une part, l'entrepreneur visionnaire caractérisé par des savoirs d'anticipation qui imagine et conçoit son projet dans sa tête et doit faire partager sa vision avec les autres acteurs. D'autre part, l'entrepreneur expert maîtrisant des savoirs techniques et spécialisés qui doit mettre en réseau un certains nombres d'acteurs « complémentaires » nécessaires au projet afin de pouvoir avancer. Sur le plan relationnel, ils relatent la figure de l'intrapreneur relationnel maîtrisant des relations dans un cadre organisationnel établi et l'entrepreneur relationnel, acteur de réseaux pluriels à l'échelle des territoires, des filières, des réseaux d'entreprises qui assure une fonction d'enrôlement des acteurs autour d'un « projet générique » et une fonction de médiation. On retrouve sur le cas étudié, ces différentes figures de l'entrepreneur répertoriées dans la littérature entrepreneuriale.

Ainsi, la scène s'est à l'origine structurée grâce aux animateurs socio-culturels, sortes de tuteurs visionnaires, capables de mobiliser les jeunes qu'ils accompagnaient et conseillaient autour d'une vision ou d'un projet. Ces animateurs, par leur action, canalisait l'énergie bénévole dans le sens de la construction d'un projet collectif et d'une action politique, comme cela a été le cas lors de la constitution de l'association Carrousel (local de répétition autogéré). Les associations se sont ensuite émancipées de ces animateurs professionnels, mais ce sont les fondateurs des associations du collectif Icroacoa, nés dans les années 1970, qui transmettent dorénavant les objectifs et les valeurs qui définissent et régissent le projet dans sa globalité.

« J'ai toujours prôné que l'animateur socioculturel était un manipulateur de gens mais qu'il fallait qu'il soit conscient d'être manipulateur et qu'il amène les gens à des endroits où il fait bon vivre. On a une force de persuasion, à travers ce statut-là, qui est très importante. » (Entretien n°6).

« Tu vois, je suis un tuteur, tu sais un tuteur positionné sur un chemin associatif. Je suis un des tuteurs de la période par exemple 2010-2013 et Titi²⁰ l'est sur une période plus large. Mike²¹ a aussi été à un moment tuteur du collectif avec une vision différente. » (Entretien n°6)

La constitution, le fonctionnement des associations ou encore l'organisation des concerts reposent sur des compétences techniques et des expertises portées par les rares salariés, le plus souvent issus de formation d'animation, et des bénévoles, qui se sont professionnalisés après avoir acquis leurs premières compétences sur le tas.

« Notre histoire associative, je l'appelle souvent le CFA, le Centre de Formation Alternative, parce qu'on apprend sur le terrain, que ce soit dans le son, dans la zik, dans la lumière, dans l'administration. » (Entretien n°9)

« Toute la bande de St Nazaire, ils sont partis en 'light', Y'a Titi aussi en technique. Moi, je viens d'avoir mon CAP cuisine. J'ai fait du catering [bénévolement] pendant 6, 7 ans pour les assos, pas que Art Sonic, Aïnu, Icroacoa et puis finalement, j'ai décroché un diplôme..., y'a du monde qui s'est professionnalisé grâce aux assos, ça c'est clair. (Entretien n°3)

Les salariés et bénévoles qui se sont professionnalisés jouent un double rôle *d'expert* : celui de technicien et de passeur. Le rôle d'expert au sens du technicien qui dispose de compétences techniques, connaît les réglementations et les contraintes de l'organisation de spectacle. Mais également expert au sens du passeur grâce auquel les connaissances acquises sur l'organisation d'un évènement, la recherche de financement (subvention, tombola...) se transmettent et se perpétuent.

« Sur les Lunanthropes, je suis un des responsables d'un des pôles du festival et du coup je m'occupe d'une équipe de 50 personnes, tu vois, c'est la guinguette, resto, bar, scène n°2. Je supervise tout ça. Là, je fais de la régie, de la coordination événementielle avec 50 personnes qui interviennent, avec 3 rotations dans la journée, 100 plateaux repas, sachant qu'il y a 6000 personnes alors qu'en en attendait 2500. » (Entretien n°9)

²⁰ Président Icroacoa de 2008 à 2010 ; Président Carrousel en 2000-2001 ; VP Carrousel 2002.

²¹ Président Art Sonic en 1999 et 2000 ; Secrétaire Icroacoa 2009.

« C'est vraiment Momone²² le passeur, on aurait pu décrocher les téléphones, mais c'est lui qu'on concertait. Il avait fait un dépliant comment organiser un concert et comment organiser un festival... (...) Y'a David²³ qui a carrément fait le lien aussi (...) C'est Momone qui nous appris à faire des tombolas. » (Entretien n° 3)

Mais la consolidation du projet passe également dans un contexte politique « compliqué » par une stratégie de légitimation et de visibilité nécessitant un travail auprès des élus, puis après 2010, par un élargissement des recrutements et des actions à l'échelle plus large de la communauté de communes moins marquée historiquement. Celle-ci repose sur la capacité de ceux qui se sont professionnalisés ailleurs (programmateurs de salles, techniciens son ou lumière, régisseur...) à activer leurs réseaux (liés à leur activité professionnelle) à l'échelle régionale de manière à peser politiquement.

« Je savais que j'avais des billes politiques. J'avais fait Poil à gratter [liste électorale alternative], j'habitais Treize Septiers, j'ai habité Saint Hilaire. Donc je connaissais les maires. Donc je suis revenu dans la commission négociation avec la Mairie. (Entretien n°6)

« Moi, je rentre dans le compromis... je trouve plus ma voie dans la représentation, le côté ambassadeur... Donc du coup Momone²², Mike²¹, mon frère, ils le savent très bien et m'accompagnent là-dedans sans me le dire, s'en m'en parler. Voilà, ils me mettent dans le CA du Pôle, ils m'emmènent à la réunion de la DRAC en préfiguration de Trempôle... (...) En 2007, (...) j'ai un discours, j'ai de la formation, médiation culturelle, j'ai bossé avec les gros... Les élus locaux, ils commencent à comprendre un peu mieux ce qui se passe. On rebooste la région avec le Pôle [régional des musiques actuelles, fédération de lieux], il y a une concertation, on fait un peu ça dans les règles de l'art. Et puis on fait parler de nous. Je parle de notre action partout où je vais. C'est ce qui permet de faire le buzz. (Entretien n°9).

« Hugo²⁴, il est quand même pas pour rien dans cette histoire de fédérer les assos pour avoir plus de poids devant la mairie tout simplement. » (Entretien n°4).

« Steph²⁴, il a un rôle pivot carrément. Il a une vision globale de la scène vendéenne. Il a les contacts avec les groupes parce qu'il est au Fuzz [salle de musiques actuelles en Vendée], il a les contacts avec les pros... » (Entretien n° 5).

D'autres entrepreneurs relationnels sont utiles à faire entrer de nouvelles personnes, assurer l'arrivée de nouveaux entrants dans un collectif somme toute assez fermé.

« On se trouvait super ouvert et puis en fait, on se disait « bah ils viennent pas les jeunes, ils viennent pas » et on a commencé à avoir des échos des gens du genre : « mais vous ne vous rendez pas compte quoi, un mec qui connaît pas, rentrer dans le lieu de vie comme ça : bonjour j'ai des idées, mais vous hallucinez complètement, c'est total *private* le truc ! ». Nous on a l'impression d'être super ouverts et tout mais visiblement, c'est pas forcément l'image que ça donnait quoi. » (Entretien n°4)

« ... ça a toujours voulu être un milieu associatif très ouvert mais qui était très fermé en fin de compte. Quand t'arrivais de l'extérieur pour rentrer là-dedans, si t'avais pas un grand frère ou un cousin ou quoi que ce soit tu rentrais pas comme ça, fallait se faire violence. » (Entretien n°6).

²² VP Art Sonic 2000 ; Salarié Art Sonic 2001-2006.

²³ Salarié Icroacoa en 2009 et 2010.

²⁴ Président Icroacoa 2002 ; 2005

« On dit que c'est super open les assos mais finalement c'est pas facile d'y entrer. Quand y'a pas Jujob²⁵ tout le temps, c'est pas évident. Y'a Titi²⁰ aussi qui est pas mal dans ce genre-là. Qui est du genre à dire aux gens de s'investir. Mais y'a peu de relève je trouve. » (Entretien n°3)

La force de la scène repose également sur la capacité de certains intrapreneurs relationnels à favoriser le renouvellement du collectif et à le faire vivre dans un idéal démocratique (via le renouvellement des instances de décision).

« C'est rare qu'on ait des gens qui disent « je veux être président ». On a rarement vu ça quand même en AG. Titi²⁰ m'a poussé pas mal. Y'a quelqu'un d'autre qui m'a poussé pas mal... » (Entretien n°4)

« Momone²², il s'est battu pour que je sois présidente, enfin il s'est battu contre moi pour me motiver quoi... tu vois c'est du harcèlement moral... et puis ensuite j'ai trouvé ça cool. » (Entretien n°3)

« C'est Momone²² qui m'a fait lever la main en AG pour rentrer dans le CA... » (Entretien n°9)

Ainsi, on s'aperçoit que les quatre grandes figures de l'entrepreneur ou du porteur de projet se croisent : le visionnaire, l'expert, l'entrepreneur relationnel et l'intrapreneur relationnel (Bréchet *et al.*, 2009). Grâce à eux, les savoirs mais également les relations nécessaires à l'émergence et au renouvellement organisationnel sont activés (Hatchuel, 2000). Au-delà, le collectif fonctionne grâce à un ensemble d'acteurs bénévoles (plus tardivement salariés) engagés et mobilisés dans l'action et la prise de décision. Ces différents rôles se retrouvent parfois dans une même personne et souvent dans plusieurs en même temps, sans qu'ils ne fassent toujours partie du bureau du collectif lorsqu'ils endossent ce rôle.

4.2 Un portage résolument collectif

La dynamique associative et sa persistance reposent certes sur l'existence de porteurs de projet, mais à cela s'ajoute un élément original : ce ne sont pas les mêmes individus qui portent le projet collectif et assure son développement dans le temps. Il y a un renouvellement des porteurs. Ce renouvellement, s'explique par une certaine culture 'alternative' de la gouvernance qui est transmise de génération en génération²⁶. A ce sujet, Valeau *et al.* (2004) soulignent que les textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL évoquent rarement le « militantisme » alors qu'il reste souvent le principal moteur de plusieurs de ces organisations.

Ainsi, le collectif dispose d'un bureau (avec un président) mais également et surtout fonctionne sur la base de commissions (technique, communication...) et d'un conseil d'administration (CA) large ou collège des associations. A leurs côtés, des workshop (ateliers de travail d'une journée réunissant les adhérents sur les orientations futures du collectif) et des AG rassembleuses sont organisés. Le président (ou le bureau) n'est jamais seul, il a un ensemble de personnes avec lui, les décisions sont résolument collectives (20 à 30 personnes lors des Workshop, des AG, des CA), tout est débattu démocratiquement :

²⁵ Secrétaire Icroacoa en 2011.

²⁶ Une analyse de la gouvernance (bureaux du collectif et des deux associations fondatrices encore en activité) est en cours.

« ...quand t'arrives là-dedans [Assemblée Générale], ce sur quoi t'hallucines, c'est la force du groupe, la dynamique de groupe. Je connais déjà le fonctionnement associatif mais ce que je découvre c'est une gouvernance alternative quand même où justement t'as pas un bureau tout puissant avec deux ou trois personnes qui travaillent le truc puis les autres qui suivent comme des moutons en levant la main. » (Entretien n°5).

« Quand on faisait une AG et qu'on essayait de sortir un Président, on ramenait souvent sur le tapis « il faut un président, c'est pas forcément lui qui va tout porter, les idées, aller devant le maire... » Non il faut un Président à un moment, faut un nom quoi. » (Entretien n°4)

« Dans l'asso X., il y avait un bureau où le collectif fonctionnait, mais c'est tout, il n'y avait que le bureau. Alors j'ai dit « je veux rentrer dans le bureau [d'Icroacoa] mais on met un bureau et un conseil d'administration représenté par toutes les associations. Donc toutes les associations amènent deux personnes pas une seule parce que comme ça il y aura deux discours qui vont se mêler ». Ces personnes-là siègent au CA, toutes les décisions sont votées au CA et on discute de plein de choses dans ce CA. » (Entretien n°6)

« Mais grosso modo, on s'est quand même rendu compte qu'il y avait peut-être une quinzaine de personnes vraiment super investies et qui font entre guillemets tourner la boutique... » (Entretien n°4)

Par ailleurs, dans la mesure du possible, le bureau est renouvelé fréquemment (pour impliquer chacun)...

« Au bout de 3 ans [en tant que Président d'Icroacoa], je pars, car c'est comme ça que j'ai appris l'associatif ! » (Entretien n°9)

«... on essaie de faire passer tout le monde dans le bureau. Enfin c'est ce qu'on aurait voulu... A un moment faut que ça tourne, c'est pas y'en a qui bosse et d'autres qui profitent tout le temps, c'est pas comme ça que ça marche. Moi j'aimais bien gueuler là-dessus quand je faisais les réunions. (...) J'ai même gueulé pour que ce ne soit pas je sais plus qui reprenne la présidence derrière moi parce qu'il avait déjà été président : « non non non, un nouveau là, un tout neuf ! » (Entretien n°4, au sujet du bureau de Carrousel)

« A part le cas de Julie qui est restée longtemps à la place de Présidente, autrement t'as un turn-over qui est juste hallucinant (Entretien n°5, au sujet du bureau d'Art Sonic).

C'est ce qui a permis d'éviter que le collectif ne meurt avec son président fondateur (ou l'équipe fondatrice), ce qui est souvent une des limites de la gouvernance associative, trop dépendante de l'équipe de fondateurs. Par exemple, actuellement, au sein du bureau du collectif associatif, on comptabilise au moins 3 classes d'âge pour des personnes nées entre 1970 et 1995 (les « dinos », les « p'tits frères », les « jeunes »). Ce renouvellement, permet la persistance de l'énergie initiale. Chacun, à titre individuel, connaît des périodes d'essoufflement (baisse de motivation, fatigue, vie familiale, maison à retaper, carrière professionnelle...). Mais il y a un passage de relais, certains partent puis reviennent.

« En 2002, je fais un break, quand je reviens en 2006-2007, le président était rincé. Et du coup je rebooste et je suis président jusqu'en 2011. Là, je passe la main. Les anciens reviennent naturellement. (...) Cyrille²⁷

²⁷ Président Art Sonic en 1992 puis en 2002 ; Trésorier Art Sonic 2012, 2013, 2014

revient sur la ville, Damien²⁸ a fini de retaper sa baraque, Momone²² répond à l'appel. Du coup ils se remettent dans l'associatif. » (Entretien n°9)

Ainsi, le fonctionnement repose sur un collectif d'individus et non pas uniquement sur une équipe dirigeante ; ce qui permet de faire perdurer le projet en dépit du changement des membres de l'équipe. Au-delà, la dissolution (en tout ou partie) de l'équipe dirigeante fait partie de la vie du collectif et de son bon fonctionnement, à travers le principe du renouvellement du bureau. Même s'il existe des acteurs importants à chaque période (des porteurs de projets), le collectif ne repose pas sur un individu (sinon quand il part, ça s'arrête), ni sur une équipe (idem) mais sur un réel collectif qui sait jouer sur les particularités des entreprises collectives (groupe d'acteurs aux capacités différenciées) et – au-delà des individus – dispose d'une forte capacité de (re)mobilisation du groupe (fonctionnement collégial, capacité d'enrôlement).

Conclusion

L'analyse du cas de la scène musicale nord vendéenne nous a permis de montrer le fonctionnement d'un entrepreneuriat collectif, système auto-organisé, dont la persistance repose sur un portage collectif et un renouvellement des porteurs (issus de la scène) dans le temps. Il existe un réel passage de relais avec des acteurs qui s'engagent dans l'associatif, se mobilisent, se démobilisent, puis reviennent au grès de leur vie personnelle et des besoins du collectif. Le cas a ainsi mis en évidence, d'une part, l'entrepreneurialité d'une dynamique essentiellement bénévole (au sens de l'associationnisme solidaire, Laville 2010) et, d'autre part, un mode de portage collectif qui se distingue du portage par une équipe entrepreneuriale puis dirigeante.

²⁸ VP Carrousel 1998-2000 ; Trésorier Carrousel 2010, 2011, 2012 ; VP Icroacoa 2012, 2013 ; Président Icroacoa depuis 2014.

Annexe. Tableau des personnes interviewées

N° Entretien	Statuts (Icroacoa, Art Sonic, Carrousel)	Date
1	Secrétaire Carrousel 2010, 2011, 2012 Régisseur technique Art Sonic depuis juin 2015.	24-25 mai 2012
2	VP Art Sonic en 1998 et 2002, Trésorier Art Sonic en 1997, 2000 et 2001. Resp. Atelier Management Carrousel 2000 et 2001.	5 juin 2012
3	Présidente Art Sonic 2005, 2006, 2008, 2009 ; VP Art Sonic 2010, 2011 ; Secrétaire Art Sonic 2004	15 juillet 2012
4	Trésorier Carrousel 1998, 1999, 2000 ; Président Carrousel 2003.	15 juillet 2012
5	VP Art Sonic 2000 Salarié Art Sonic 2001-2006.	8 mars 2013
6	VP Icroacoa 2012, 2013 ; Président Icroacoa depuis 2014. Co-fondateur Carrousel en 1998 ; VP Carrousel 1998, 1999, 2000, Trésorier Carrousel 2010, 2011, 2012.	8 mars 2013
7	Membre de différents groupes de musique associatifs, bénévole actif d'Art Sonic.	8 mars 2013
8	Salariée du collectif 2013-2015.	25 avril 2013
9	Président Icroacoa 2008-2010 ; Régisseur général Icroacoa 2013 et 2015. Co-fondateur Carrousel en 1998 ; Président Carrousel 2000-2001 ; VP Carrousel 2002.	25 avril 2013
10	Président Art Sonic en 1992 puis 2002. Trésorier Art Sonic 2012, 2013, 2014 ; Collégiale Art Sonic depuis 2015.	22 mai 2013

Références

- Bataille-Chedotel F., Hutzinger F., (2005), L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples ? Une approche exploratoire auprès de dix sociétés coopératives de production française, *Economie et Solidarités*, vol. 35, n° 1-2, p. 48-64.
- Beccatini G., (1992), « Le district marshallien : une notion socioéconomique », in BENKO G. et LIPIETZ A. (sous la dir.de), *Les Régions qui gagnent*, PUF, p. 35-46.
- Ben-Hafaïedh C., (2006), *Entreprendre en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, p. 31-54.
- Boisadan A. et Fraise L., (2014), Les Pôle Territoriaux de Coopération Economique, *Les publications du Labo de l'ESS*, septembre.
- Boncler J. et Hlady-Rispal M. (2004), L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 3, n°1, p.1-12.
- Boncler J., Hlady-Rispal M., Verstraete T. (2006), *Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, p. 9-29.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N., Desreumaux A., (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, n°1, p.37-54.

- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. (2011), L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project Based View, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 10, n°2, p.29-44.
- Bruyat C., (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble 2.
- Chesnel S., Molho J., Morteau H., Raimbeau F., ss la direction de Sagot-Duvaurox D., (2013). Les clusters ou districts industriels du domaine culturel et médiatique : revue du savoir économique et questionnement, DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication.
- Cohendet P., Robert S J. et Simon L., (2010), Créer, implanter et gérer des communautés de pratique, *Gestion*, vol. 35, n°4, p. 31-35.
- Comet C., (2011), Pour une théorie des processus entrepreneuriaux. Introduction au dossier « l'entrepreneur : concurrence et coopération », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 1, n° 7, p. 13-19.
- Emin S., Schieb-Bienfait N., (2007), Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse, *Economies et Solidarités*, vol. 38, n°1, p. 127-155.
- Emin S., Guibert G., Parent E., (2016), DIY vs Education populaire. Analyse de l'émergence et de la persistance d'une scène musicale locale, *L'Observatoire. La revue des politiques culturelles*, n°47, Hiver.
- Gartner W.B., Bird BJ, Starr JA, (1992), Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vo. 16, n°3, p. 13-32.
- Gordon I.R. et McCann P., (2000), Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?, *Urban Studies*, vol. 37, no 3, p. 513-532.
- Granovetter M., (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.
- Guibert G. (2007), Les musiques amplifiées en France. Phénomènes de surface et dynamiques invisibles, *Réseaux*, vol. 25, n°141.
- Guibert G. (2012), « La notion de scène locale. Pour une approche renouvelée de l'analyse des courants musicaux », in S. Dorin S. (dir.), *Sound Factory : musique et logiques de l'industrialisation*, Bordeaux, Éd. Mélanie Seteun, 2012.
- Guibert G., Parent E. (2015), When folk meets pop. DIY archives in the making of a punk rock DIY community in Western France, in Sarah Baker (dir.), *Preserving Popular Music Heritage. Do-it-yourself, do-it-together*, Routledge.
- Krugman P., *Geography and Trade*, Cambridge, MIT Press, 1991.
- Hamdaqa M., Tahvildari L., LaChapelle N., Campbell B., (2014), Cultural Scene detection using reverse Louvain optimization, *Science of Computer Programming*, Vol. 95, Part 1, 1^{er} décembre.
- Hatchuel A., (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », David A., Hatchuel A., Laufer R. (eds.), *Les nouvelles fondations de sciences de gestion*, Vuibert, p. 7-34.
- Hjorth D., Steyaert C., (2004), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*, Cheltenham : Edward Elgar.
- Johannisson B. (2002), Entrepreneurship as a collective phenomenon, *Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE)*, Växjö University, Sweden.
- Lagarde V., (2006), Interrogation du mythe de l'entrepreneur à travers la trajectoire inégale d'un créateur persistant, *Management & Sciences Sociales. Entreprendre, un projet de vie (Analyses et interprétations)*, n°1, p. 69-97.
- Laville J-L., (2011), « Grand résumé de Politique de l'association, Paris, Éditions du Seuil, 2010 », *SociologieS*.
- Lindgren M., Packendorff J. (2003), "A project-based View of Entrepreneurship: towards Action-orientation, Seriality and Collectivity", in C. Steyaert & D. Hjorth (eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, p.86-102.
- Lussier M., (2014), Scène, permanence et travail d'alliance. Le cas de la scène musicale émergente de Montréal, *Cahiers de Recherche Sociologique*, p. 61-78, in : numéro dirigé par G. Guibert et G. Bellavance : « La notion de 'scène', entre sociologie de la culture et sociologie urbaine. Genèse, actualités et perspectives », n°57, Automne.
- Massey D. (1991), A global sense of place, *Marxism Today*, n° 38.
- Moreau R. (2006), La formation des équipes d'entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p.55-68.
- Moreno A., (2004), Auto-organisation, autonomie et identité, *Revue internationale de philosophie*, vol. 2, n° 228, p. 135-150.
- Peterson R.A., Bennett A., (2004), "Introducing Music Scenes", in. *Music Scenes: Local, Translocal and Virtual*, A. Bennett & R.A. Peterson. (ed.), Vanderbilt University Press, p. 1-15.

- Porter M., (1998), Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, vol.1, p. 77-90.
- Reich R.B., (1987), Entrepreneurship reconsidered; the team as hero, *Harvard Business Review*, May-June, p. 77-83.
- Sagot-Duvauroux D., (2014), Du cluster créatif à la ville créative, fondements économiques. *Les territoires de collaboration, Actes du Forum de l'Innovation Culturelle, Pôle Industries culturelles et patrimoine, 2014*, édition numérique. <hal-01185250>
- Sarasvathy S.D. (2001), "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol.26, n°2, p. 243-288.
- Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R. and Venkataraman S., (2003), « Three views of entrepreneurial opportunity », in Z.J. Acs and D.B. Audretsch (eds), *Handbook of Entrepreneurship Research : an interdisciplinary survey and introduction*, vol.1, Boston, MA: Kluwer.
- Schieb-Bienfait N., Emin S., Saives A-L, Desmarteau R.H., (2014), Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ?, *Humanisme et Entreprise*, vol. 1, n° 316, p. 27-46.
- Schmitt C. (2015), L'agir entrepreneurial, Repenser l'action des entrepreneurs, Presses de l'Université du Québec.
- Steyaert C., (1997), A Qualitative Methodology for Process Studies of Entrepreneurship, *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, n°3, p. 13-33.
- Steyaert C. (2007), Entrepreneurship as a conceptual attractor : a review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19 n°6 (November), p.453-477.
- Stewart A., (1989), *Team Entrepreneurship*, Sage Publications.
- Straw W., (1991), Systems of Articulation, Logics of Change: Communities and Scenes and Communities in Popular Music, *Cultural Studies*, Vol. 5, n°3, October, p. 361-375.
- Straw W., (2014), Scènes : ouvertes et restreintes, *Cahiers de Recherche Sociologique*, p. 17-32, in : numéro dirigé par G. Guibert et G. Bellavance : « La notion de 'scène', entre sociologie de la culture et sociologie urbaine. Genèse, actualités et perspectives », n°57, Automne.
- Valéau P., Cimper P., Filion L-J., (2004), *Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (OBNL)*, Cahier de recherche n°2004-10, Chaire d'Entrepreneuriat Rogers – J.A. Bombardier.
- Swedberg R., (2006), The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna, *Journal of Cultural Economics*, vol. 30, n° 4, p. 243-261.
- Verstraete T., (2001), Le phénomène entrepreneurial, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n°1, p. 5-23.
- Weick K. (1976), Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, 21, p.1-9.