

**« Vers la compréhension de l'entrepreneur
de demain : s'inspirer de l'entrepreneur
dans les industries culturelles et créatives »**

Auteurs

Véronique Dutraive, Bérangère Szostak, André Tiran

Document de Travail n° 2018 – 49

Décembre 2018

Bureau d'Économie
Théorique et Appliquée
BETA

www.beta-umr7522.fr

[@beta_economics](https://twitter.com/beta_economics)

Contact :
jaoulgrammare@beta-cnrs.unistra.fr

Vers la compréhension de l'entrepreneur de demain : s'inspirer de l'entrepreneur dans les industries culturelles et créatives

Dutraive, Véronique, Université de Lyon | Université Lyon 2, Laboratoire TRIANGLE
Veronique.dutraive@univ-lyon2.fr

Szostak, Béragère L., Université de Lorraine, Laboratoire BETA
Berangere.szostak@univ-lorraine.fr

Tiran, André, Université de Lyon | Université Lyon 2, Laboratoire TRIANGLE
Andre.tiran@univ-lyon2.fr

Résumé :

Cet article a pour objectif de comprendre l'entrepreneur de demain en convoquant les travaux relatifs à l'entrepreneuriat culturel et créatif. Nous montrons, en référence aux dernières approches en entrepreneuriat s'appuyant sur la philosophie pragmatiste, qu'il importe de se concentrer sur l'agir créatif qui lie l'entrepreneur et son environnement. Puis, nous caractérisons l'environnement de cet agir en ICC, notamment l'existence d'un marché très concurrentiel, hautement incertain, et où les fins et les moyens sont imbriqués. Nous pointons dès lors des enjeux auxquels l'entrepreneur de demain est/sera confronté en l'occurrence l'existence (1) d'un écosystème valorisant sa créativité et (2) d'espaces économiques démocratiques créatifs.

Mots-clés : entrepreneur, industries culturelles et créatives, agir créatif

Codes JEL L26, L89, Z19

Pour une compréhension de l'entrepreneur de demain : s'inspirer de l'entrepreneur dans les Industries Culturelles et Créatives

Introduction

Qui sera l'entrepreneur de demain, cet acteur majeur de l'économie (Boutillier, 2006 ; Bravo-Bouyssy, 2010 ; Tiran et Uzinidis, 2017), soutenu par de nombreuses initiatives étatiques, telles que des incubateurs, des concours ou des formations (Toutain et Verzat, 2017) ? Quelles seront les caractéristiques de son action entrepreneuriale (Chabaud, Sammut et Degeorge, 2017) face aux évolutions majeures de notre société comme, entre autres, le développement du numérique (Barlatier, 2016), la recherche de valeurs sociales et de solidarité (Dubruc et Vialette, 2016 ; Glémain et Richez-Battesti, 2018), le souhait d'articuler le projet de vie et le projet professionnel (Gomez-Breyse, 2016), la nécessité quasi-permanente de nouvelles idées et de créativité (Carrier et Szostak, 2014 ; Parmentier, Szostak et Rülling, 2017) pour être toujours plus agiles (Lemieux et Beauregard, 2015) ?

Cet article a pour objectif de répondre à ces interrogations en convoquant les travaux relatifs à l'entrepreneuriat culturel et créatif, soit le phénomène consistant à créer ou reprendre une entreprise dans le secteur des Industries Culturelles et Créatives (désormais ICC¹) (DMCS², 2006 ; Higgs et Cunningham, 2008 ; Busson et Evrard, 2013) pour « *générer de la valeur en créant ou en développant des activités économiques grâce à la découverte et à l'exploitation de nouveaux produits, procédés ou marchés* » (Rapport OCDE, 2014, p. 11). Trois raisons expliquent ce choix.

Premièrement, l'intérêt pour les ICC devient croissant en raison de leur contribution de plus en plus significative à la croissance économique et à l'emploi : les ICC représentent environ 3% du PIB mondial et emploient l'équivalent de 1% de la population active mondiale, soit 29,5 millions de personnes (DCMS, 2006 ; E&Y³ 2015). Deuxièmement, les activités culturelles sont à présent vues comme des activités économiques à part entière, dépendant et contribuant au contexte macroéconomique et à la structuration du système économique (Arnaud et Soldo, 2015), notamment à travers le rôle qu'y joue de plus en plus la créativité, et en particulier, la classe créative (Florida, 2002, 2005). Dans ce sens, *Europe Creative*, un outil d'investissement du programme de l'Union Européenne, est doté de 1,4 milliards d'euros pour la période 2014-2020, pour renforcer la diversité culturelle et créative européenne et la compétitivité des ICC. Troisièmement, les ICC semblent à l'avant-poste des transformations économiques majeures à l'œuvre ces dernières années (Carrier et Szostak, 2014 ; Cohendet et Simon, 2016), notamment face à la digitalisation des produits culturels (*cf.* la musique, les livres, les expositions), à l'organisation en mode « projet » avec des frontières organisationnelles variables et temporaires (Busson et Evrard, 2013 ; Salaun, 2016) qui se développent dans des structures typiques de l'Economie Sociale et Solidaire (Emin et Guibert, 2009).

¹ Sont retenues généralement les industries suivantes : arts visuels, musiques, spectacles vivants, cinéma, télévision, radio, jeu vidéo, livre, presse et publicité-communication (Ernst & Young, 2015).

² DCMS ou *Department for Culture Media and Sport* du gouvernement britannique.

³ Voir <http://www.ey.com/fr/fr/newsroom/news-releases/communique-de-presse-le-2eme-panorama-ey-france-creative-souligne-la-croissance-et-le-poids-des-10-secteurs-culturels-et-creatifs>

Toutefois, avant de s'inspirer de l'entrepreneuriat culturel et créatif, il importe de s'interroger sur les éventuelles spécificités de cet entrepreneur. Autrement dit, il importe de déterminer s'il est réductible à l'entrepreneur en général ou s'il procède de critères et caractéristiques singuliers, comme le laisserait sous-entendre la notion souvent retenue par les acteurs socio-économiques, de « entrepreneur culturel et créatif »⁴.

C'est ainsi que dans une première partie, tout en reconnaissant les limites associées aux nombreuses typologies sur l'entrepreneur (Gartner, 1988), que ce soit celles qui se concentrent sur les modes d'action (Miles et Snow, 1978 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Marchesnay, 1998 ; Fillion, 2000), ou sur les compétences (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Baum, 1995 ; Lorrain, Belley et Dussault, 1998), nous proposons de nous inscrire d'abord dans une conception générale de l'entrepreneur, pour, ensuite, adopter la philosophie pragmatiste, sous-jacente aux travaux récents en entrepreneuriat mettant essentiellement l'accent sur l'agir entrepreneurial (voir entre autres, Sarasvathy, 2001 ; Bréchet et Prouteau, 2010 ; Marchesnay, 2012) ou « agir créatif » (Joas, 1999). Nous concluons alors que l'entrepreneur culturel et créatif n'est pas singulier, mais qu'il est un entrepreneur comme les autres, dont l'agir entrepreneurial prend corps, en revanche, dans une industrie culturelle et créative (ou l'environnement), qui façonne cette action et qui, en retour, est façonné par cette action. Ainsi, l'entrepreneur dans les ICC peut effectivement être une source d'inspiration pour mieux comprendre l'entrepreneur de demain.

Cette première étape du raisonnement nous conduit, dans une seconde partie, à caractériser l'environnement et le contexte de l'agir entrepreneurial en ICC, sachant que ce contexte, qui est en interaction avec l'entrepreneur, influence l'agir créatif (Amabile, 1988 ; Sternberg, 2004 ; Joo, Mac Lean et Yan, 2013 ; Brion et Mothe, 2017). Nous retenons comme caractéristiques principales l'existence d'un marché très concurrentiel, hautement incertain, et où les fins et les moyens sont imbriqués. L'analyse de l'agir entrepreneurial dans les ICC nous amène dès lors à pointer les enjeux auxquels l'entrepreneur de demain est/sera confronté en l'occurrence l'existence (1) d'un écosystème valorisant sa créativité et (2) d'espaces économiques démocratiques créatifs.

1. De l'entrepreneur culturel et créatif à l'agir de l'entrepreneur dans les industries culturelles et créatives

Cette première partie propose de mettre en perspective la notion d'entrepreneur culturel et créatif à partir des approches théoriques de l'entrepreneur qui mettent désormais l'accent sur l'environnement et sur l'analyse de la nature des processus et de l'effectuation de son action. Cela conduit à nourrir la compréhension de l'entrepreneur selon une approche qui met en avant ses interactions avec l'environnement, en l'occurrence la philosophie pragmatiste.

1.1. L'entrepreneur dans les ICC : un entrepreneur comme les autres

La figure de l'entrepreneur a fait l'objet de nombreuses analyses notamment chez les économistes. Les classiques, tels R. Cantillon, A-R J. Turgot ou J-B. Say, ont mis en avant des caractéristiques propres à

⁴ Voir par exemple l'Agence France Entrepreneur, les Journées de l'entrepreneur culturel et créatif à Montréal.

l'entrepreneur avec l'idée commune que ce type d'individu est un facteur clé du développement de l'économie (Tiran, 2015 ; Boutiller et Tiran, 2017). Par la suite, les économistes de l'école autrichienne et de la sociologie classique comme C. Menger, L. von Mises, F. von Hayek, F. Knight, I. Kirzner, d'un côté et, d'un autre, J. Schumpeter, M. Weber et W. Sombart, ont en partage une vision de l'entrepreneur comme agent central du capitalisme, faisant face au risque et à l'incertitude et impulsant l'évolution des conditions de production et de marché ; il est porteur des transformations sociales et de l'innovation et constitue une figure quasi héroïque du capitalisme (Boutiller et Tiran, 2017 ; Gloria-Palermo, 2013). Cependant, ces approches attribuent excessivement ces traits à des qualités individuelles : ils représentent les entrepreneurs comme des figures d'élite, alors que force est de constater que l'entrepreneur est le plus souvent un individu ordinaire. Cette posture individualiste doit donc être complétée par d'autres approches.

C'est ainsi que les approches contemporaines de l'entrepreneur – parfois même développées dans le champ de l'économie « standard » dont la logique d'allocation est réputée n'accorder aucun statut réaliste à l'entrepreneur (Bréchet et Prouteau, 2010) – déplacent l'analyse des caractéristiques individuelles vers celles de son environnement, qui favorise l'activité entrepreneuriale ; sont mis ici en avant les déterminants liés au contexte social. Par exemple, l'économiste William Baumol déconnecte la conception de l'entrepreneuriat de celle de l'individu et de ses fonctions ou caractéristiques, au profit du caractère déterminant de l'environnement (Baumol, 1990) : l'action entrepreneuriale dépend, selon lui, fortement du lieu, de l'époque et des institutions, qui dessinent les règles du jeu et la structure des incitations économiques pour les agents. Si la créativité humaine et l'esprit d'entreprise sont nécessaires à la dynamique économique, ils dépendent avant tout de l'environnement institutionnel qui les encourage, ou non.

Dans le même sens, David Audretsch a développé le concept de « société entrepreneuriale » (Boutillier, 2017) en défendant la thèse selon laquelle les petites entreprises ne sont pas une simple survivance du passé, mais qu'elles jouent encore aujourd'hui, un rôle fondamental en matière d'innovation. Le psychologue social David McClelland a, de son côté, montré la corrélation entre la culture entrepreneuriale d'un pays et son développement économique, ce qui permet de comprendre pourquoi les Etats valorisent l'esprit d'entreprendre *via* des formations, des concours etc. (Boissin, Chollet, et Emin, 2009 ; Toutain et Verzat, 2017). Ce contexte culturel a un impact sur les motivations à entreprendre. Pour McClelland, il y a trois ressorts de la motivation de l'entrepreneur : le désir de réussite, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir (McClelland, 1965). Concernant le premier ressort, il s'agit de dire que la recherche du succès n'est pas motivée par le profit monétaire pour lui-même, mais par le besoin de réalisation personnel de l'entrepreneur. Le besoin d'affiliation en tant que deuxième ressort, signifie que l'entrepreneur cherche la reconnaissance à travers sa réussite économique et sociale. Enfin, le besoin de pouvoir traduit son aspiration à diriger, à influencer les autres, et à contrôler leurs conduites, et ses efforts d'organisation du projet. En conséquence, si l'entrepreneur est bien un individu qui présente des caractéristiques particulières, celles-ci sont fortement inscrites dans des processus sociaux et un contexte culturel, qui seraient en soi plus significatifs que les traits individuels eux-mêmes.

Puisque ces processus et ce contexte caractérisent l'entrepreneur, il importe alors de mieux les identifier. A ce stade du raisonnement, nous convoquons le travail notamment de Mark Casson qui montre que l'activité entrepreneuriale demande d'allouer des ressources rares, et donc de prendre des décisions. Selon lui, cette capacité à effectuer des évaluations et à prendre des décisions sans, par ailleurs, posséder des qualités de

leadership ou d'organisateur ou être propriétaire du capital (Boutillier et Tiran, 2017), est déterminée par des éléments extra-économiques, comme les réseaux sociaux et, en premier lieu, la famille. Les agents économiques sont, dès lors, socialement déterminés avant de s'affronter sur un marché, car la famille les met en relation avec les ressources en information pour trouver des financements, mais aussi des marchés nécessaires au développement de l'activité entrepreneuriale (Boutillier et Tiran, 2017).

De ces premières réflexions fondamentales, nous retenons l'importance de déplacer le niveau d'analyse des seuls traits individuels – lesquels peuvent apparaître comme innombrables et contradictoires – vers le contexte et l'environnement, selon un double point de vue témoignant tant des effets produits par les entrepreneurs que de l'impact de ce contexte sur leur activité entrepreneuriale. L'entrepreneur est fortement déterminé, d'une part, par le contexte culturel et économique, encourageant plus ou moins sa motivation à entreprendre, et, d'autre part, par son environnement social, familial ou culturel. En conséquence, la notion de « entrepreneur culturel et créatif » peut être vue comme un raccourci langagier pour qualifier l'entrepreneur *dans* les ICC, entrepreneur qui est comme n'importe quel autre entrepreneur, mais dans un contexte et un environnement spécifiques.

Cependant, la prise en considération du contexte nous conduit dès lors à aller plus loin pour caractériser l'entrepreneur, et à déplacer le questionnement au niveau de l'action, qui lie l'individu et l'environnement, tout en mettant en évidence la nature créative de l'agir (Joas, 1999). Dit autrement, il s'agit d'abord, de comprendre l'importance de substituer un intérêt pour les *traits de l'entrepreneur* par un intérêt pour *l'action entrepreneuriale*. Comme le préconise Gartner, « *la recherche sur l'entrepreneur devrait se concentrer sur ce que fait l'entrepreneur et non sur ce qu'il est* » (Gartner, 1988, p.58). Ceci conduit à substituer le substantif « entrepreneur » qui désigne un individu par le verbe d'action « *entrepreneuring* » (Steyaert, 2007) et, en français, par « l'action d'entreprendre », et donc considérer l'entrepreneuriat comme un mouvement, un devenir (Germain et Jacquemin, 2017). Pour Gartner, promoteur d'une approche de l'entrepreneuriat comme processus, l'entrepreneuriat comme action consiste avant tout à créer des organisations (Gartner, 1988) ; et à sa suite, selon Sarasvathy, « *une explication de la création d'artefacts (...) tels des firmes, des marchés des activités économiques (...) nécessite de mobiliser la notion de mise en œuvre (effectuation)* » (Sarasvathy, 2001, p. 243).

Ces considérations conceptuelles de l'entrepreneur permettent de mieux comprendre en quoi l'« *effectuation* » est une façon très juste d'appréhender désormais l'action entrepreneuriale, et qui diffère de la causalité classique : « *Le processus de causalité part d'un effet donné et se concentre sur la sélection entre les moyens pour réaliser cet effet. Le processus d'effectuation prend un ensemble de moyens comme donnés et se concentre sur la sélection des effets possibles qui peuvent être créés à partir de l'ensemble de ces moyens* » (*ibid.*). Cette conception de l'action met bien plus en évidence la créativité de l'entrepreneur, et l'incertitude à laquelle elle permet de répondre (Sarasvathy et Germain, 2011).

Elle constitue, en outre, une évolution substituant à la vision de l'action entrepreneuriale en terme d'allocation et de régulation du marché *ex post*, une vision en terme d'action créative et de régulation *ex ante* par le projet (Bréchet et Desreumaux, 2010 ; Bréchet et Prouteau, 2010) – projet où s'exprime l'autonomie (du grec *autos* « soi-même » et *nomos* « loi, règles ») des acteurs, c'est-à-dire leur capacité à concevoir et produire leurs propres règles à partir d'un environnement contraint et régulé, et par-là à exprimer la nature créative de leur action (Bréchet et Desreumaux, 2010).

Ainsi, les approches par le processus et *l'effectuation* basées sur la pratique conduisent le champ d'étude sur l'entrepreneuriat clairement hors de l'individualisme méthodologique. Elles se rapprochent, de plus, d'une vision de l'ontologie sociale comme relation entre l'individu et son environnement (physique et social). Aussi, et étant donné ces approches de l'entrepreneuriat, il nous importe désormais de revenir sur le pragmatisme philosophique qui en est l'arrière-plan conceptuel (Bréchet et Prouteau, 2010 ; Sarasvathy et Germain, 2011 ; Marchesnay, 2012). Cette démarche nous amène, en somme, aux sources d'inspiration de Sarasvathy, qui s'est appuyée sur une citation de William James pour l'usage du terme même d'*effectuation* ainsi que sur l'abduction de C.S. Peirce pour forger sa vision de l'action créative (voir Sarasvathy, 2001, p. 243).

1.2. Le pragmatisme comme cadre conceptuel pour comprendre l'agir de l'entrepreneur

La référence au pragmatisme n'est pas absente de la littérature sur l'entrepreneuriat (entre autres, Sarasvathy, 2001 ; Bréchet, Scheib-Bienfait et Desreumaux, 2009 ; Bréchet et Desreumaux 2010 ; Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011 ; Weik, 2012 ; Schmitt, 2015). Pourtant, elle reste encore peu explicitée et instruite dans des contextes spécifiques comme celui des ICC⁵. Nous proposons alors de combler ce manque en poursuivant le raisonnement tenu dans la section précédente à partir d'une approche inspirée par le pragmatisme philosophique⁶ - notamment par les contributions de John Dewey et de Hans Joas. Il est à noter, toutefois, que cette approche ne porte pas directement sur l'entrepreneuriat, le monde des affaires et l'entreprise (Marchesnay, 2012), mais elle propose en revanche une conception de l'action humaine et du travail dans laquelle la créativité est centrale.

Ainsi, il n'est pas contradictoire de retenir ce cadre analytique, comme l'ont d'ailleurs fait d'autres chercheurs avant nous (voir *supra*). Trois arguments peuvent être avancés : (i) cette approche est au fondement des approches processuelles et de l'effectuation en l'entrepreneuriat (Sarasvathy, 2001) ; (ii) elle répond au besoin de penser l'action entrepreneuriale à travers un cadre d'analyse axé d'emblée sur la créativité de l'agir humain et considère la créativité « *comme une ouverture à de nouvelles façons d'agir* » (Bréchet et Desreumaux 2010, p. 16) ; et (iii) elle rend compte des interactions entre cette action et son environnement, lequel façonne une action qui, en retour, le modifie et le transforme (McClelland, 1965 ; Baumol, 1990).

Sans prétendre à l'exhaustivité des idées de la philosophie pragmatique, cette section propose à présent de mettre en avant celles favorisant une meilleure intelligence de l'agir de l'entrepreneur, pour, par la suite, orienter notre analyse de l'environnement et du contexte des ICC en tant que sources d'inspiration pour la compréhension de l'entrepreneur de demain.

⁵ A ce jour, seul un numéro spécial aborde l'entrepreneur dans les ICC et encourage à creuser la philosophie pragmatiste (voir Chapain, Emin et Schieb-Bienfait (*Revue de l'Entrepreneuriat*, numéro 1, volume 17, 2018).

⁶ La philosophie pragmatiste américaine s'est développée à la croisée du dix-neuvième et vingtième siècle, sous l'influence de trois fondateurs, Charles Sanders Peirce, qui en a développé les dimensions logiques et épistémologiques, William James, qui a contribué à une psychologie des habitudes et des relations et enfin John Dewey, qui a appliqué le pragmatisme à tous les champs de la philosophie et à l'analyse de la société, et à la question de l'éducation. Cette philosophie est souvent qualifiée de « philosophie de la démocratie américaine ».

La première idée retenue dans le pragmatisme est le passage d'une théorie du comportement à une théorie de l'action en affirmant le caractère créatif de l'agir humain (Bréchet et Desreumaux 2010 ; Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011). Joas (1999) remet en cause trois postulats qu'il identifie dans une grande partie des conceptions de l'action véhiculées par les sciences sociales, à savoir le caractère téléologique de l'action, le contrôle corporel de l'acteur, et l'individualité du sujet agissant. Il propose de leur substituer ce qu'il résume de manière synthétique, par trois autres postulats : la situation, la corporéité, la socialité. Ce nouveau cadre enrichit, dès lors, les caractéristiques de l'agir de l'entrepreneur.

Concernant le premier postulat, la créativité est vue comme une caractéristique constitutive de l'action humaine, et non pas l'apanage d'individus exceptionnels. Cela revient, en somme, à ne plus considérer la créativité comme un don dont disposeraient des individus exceptionnels, mais comme étant consubstantielle à tout être humain et selon une approche dite multivariée (Sternberg et Lubart, 1999 ; Woodman et al., 1993), ce que, par ailleurs, les recherches en psychologie sur la créativité ont montré (Lubart, 2003). Le contexte de la créativité importe plus que la créativité des individus, ce qui conduit les chercheurs et les acteurs socio-économiques à se pencher sur la nature du contexte (ou climat organisationnel) et, plus largement, sur celle de l'environnement favorisant la créativité (Amabile, 1988 ; Ekvall, 1993 ; Ford, 1996 ; Cohendet, Grandadam, Simon, 2010 et 2011 ; Dechamp et Szostak, 2016 ; Brion et Mothe, 2017). En somme, c'est une situation particulière qui suscite la créativité. A ce titre, on peut considérer l'entrepreneuriat comme « *la plus inventive des activités humaines* », car l'entrepreneur crée les conditions à partir desquels il veut agir (Steyaert, 2007). En référence à la conclusion de la section précédente, ce postulat est cohérent avec le fait de dire que l'expression « entrepreneur créatif » est un pléonisme en soi, et n'est que le fruit d'un raccourci langagier. Dans cette perspective, nous retenons, en outre, l'importance de bien comprendre l'environnement des ICC pour atteindre l'objectif de cet article.

Concernant le deuxième postulat, le pragmatisme considère que les actions sont en grande partie des habitudes acquises au cours des expériences pratiques (ou empiriques) et sociales ; elles sont incorporées et constituent des formes d'agir adaptées à certains contextes récurrents. Lorsque les effets de ces actions habituelles entrent en conflit avec les attentes, l'individu est alors conduit à exercer sa réflexivité sur la situation qui « pose problème » et à envisager des moyens de restituer un ajustement avec l'environnement. Pour les pragmatistes, c'est précisément là que toute création est réalisée dans le cadre de situations problématiques : la créativité consiste *de facto* à inventer de nouvelles variantes d'actions en fonction de facteurs exogènes ou endogènes relatifs à la situation. Ainsi, nous retenons que, d'une part, une action particulière est appelée par une situation particulière et que, d'autre part, le dualisme {innovation – créativité} *versus* {routine – habitude}, souvent retenu dans les conceptions classiques de l'entrepreneur, est ici remplacé par un lien processuel, ou un agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). En somme, cet agir témoigne de l'autonomie de l'entrepreneur dans le cadre de son projet, de sa capacité à réinventer des règles en situation d'incertitude.

Enfin, concernant le troisième postulat, l'action humaine est considérée à travers ce que H. Joas nomme l'individualité du sujet qui envisage une personne comme un flux d'expériences dans lequel l'interaction sociale est constitutive. Les individus agissent et constituent leur individualité dans le cadre de transactions avec leur environnement physique et social et ils prennent en compte les réactions supposées à leur action sur les autres. « *Le moi est ainsi formé de la représentation des attentes dont il est l'objet* » ; il est « *une instance d'évaluation sociale réflexive* » (Joas, 1999 ; Joas et Kilpinen, 2009). Ceci doit être compris selon l'ontologie pragmatiste qui

n'est fondée ni sur l'acteur ni sur la structure, mais sur la relation évolutive mutuelle de l'individu et de son environnement, ce qui peut appuyer le « *tournant relationnel dans les études sur l'entrepreneuriat* » (Steyaert, 2007).

En complément de ces postulats, il faut savoir que la conception pragmatiste propose un modèle qui la distingue de la théorie de l'action rationnelle, telle qu'elle a fondé une partie de l'analyse économique et d'autres sciences sociales, y compris concernant l'entrepreneuriat. En particulier, elle interroge deux postulats. Le premier vise, pour l'inverser, la relation entre connaissance et action. Comme l'exprime H. Joas, « *il convient de ne pas pré-ordonner la perception et la connaissance à l'agir, mais de les envisager comme des phases de l'agir, par lesquelles celui-ci se trouve dirigé et réorienté dans ses contextes situationnels* » (Joas, 1999, p.168). Les processus mentaux sont considérés comme résultant de l'action et de sa corporéité, et nourrissent l'agir humain (Bréchet, Scheib-Bienfait et Desreumaux, 2009).

Le second postulat discuté par le pragmatisme concerne la vision standard des relations entre les fins et les moyens. Dans les approches traditionnelles, seuls les moyens sont discutés : les fins poursuivies par les individus sont prises comme des données supposée inscrites dans la nature humaine. Au contraire, le pragmatisme selon Dewey soutient l'idée d'une continuité des fins et des moyens. Ainsi, les objectifs sont considérés comme étant à clarifier dès le départ pour les individus, qui les définissent au cours de leur action, chemin faisant, en fonction de leurs conséquences qui sont évaluées au fur et à mesure qu'elles se produisent. Cette conception se retrouve dans celle de l'effectuation en entrepreneuriat (Sarasvathy, 2001 ; Sarasvathy et Germain, 2011) : les fins ne sont pas clairement définies initialement, peuvent être plurielles et ce sont justement les moyens disponibles ou choisis, qui contribuent à les préciser.

Cette remise en cause de la logique fins-moyens se fonde sur un double constat. D'une part, les objectifs généraux d'une organisation peuvent être divisés en objectifs contradictoires : par exemple, rendre accessible à tous un produit, ce qui conduit à la standardisation, tout en le personnalisant, ce qui nécessite du sur-mesure. D'autre part, la critique du modèle hiérarchique s'appuie sur le besoin de savoirs pluralistes des opérateurs et des parties-prenantes, d'où une confrontation pour trouver un accord soutenable sur la nature de ces objectifs. Ces deux constats nous conduisent à souligner une dernière caractéristique importante en complément de celles avancées jusque-là, pour caractériser l'action entrepreneuriale.

Le pragmatisme défend l'idée qu'une véritable démocratie ne peut être qu'économique, et ne reposer que sur des institutions qui accueillent le pluralisme des intérêts et qui organisent la participation et la délibération collective pour construire en permanence les finalités communes, que ce soit tant au niveau macroéconomique qu'au niveau des organisations. En d'autres termes, cette « *démocratie créative* » (Dewey, 1939) doit permettre de trouver un accord lors des confrontations des savoirs (ou conflits cognitifs). « *La démocratie, au sens pragmatiste, n'est pas tant une institution politique qu'un mode de vie fondé sur la participation des membres de toute organisation à l'élaboration des règles qui régissent leur existence et leur fonctionnement* » (Bazzoli et Dutraive, 2013, 2015). Ce mode de relation sociale doit, selon lui, être favorisé par un contexte institutionnel propice à la participation des individus à la définition des finalités des collectifs auxquels leur vie est mêlée.

En référence au pragmatisme qui est l'arrière-plan conceptuel de l'effectuation, nous avançons que l'activité entrepreneuriale par nature créative et participative, permet justement de proposer un modèle de lien économique

équilibré entre un individu et son environnement, sous réserve que soit rendu possible cette démocratie créative. Il s'agit de passer d'une situation subie à une situation agie, et d'une certaine façon, d'« *une société dans laquelle nous voulons vivre à partir d'une société où nous devons vivre* » (Srasvathy citée par Steyaert, 2007).

Pour résumer cette partie, nous considérons donc que, pour caractériser l'agir de l'entrepreneur de demain, nous pouvons, premièrement, envisager de s'inspirer de l'entrepreneur dans les ICC, qui n'est pas une figure spécifique en entrepreneuriat en fonction de ses traits, et, deuxièmement, apprécier cet agir en rapport avec le contexte spécifique des ICC. En effet, eu égard à la place prépondérante de la créativité dans les ICC, cet entrepreneur est confronté à des enjeux qui présagent de ceux à venir dans les autres industries, pour qui la créativité devient désormais de plus en plus importante (Parmentier et al., 2017). La caractérisation de cet agir créatif dans les ICC passe alors, avant tout, par une meilleure compréhension du contexte qui s'entremêle à cet agir, ce qui est l'objet de la partie suivante.

2. L'agir créatif dans les industries culturelles et créatives : réalités et enjeux pour l'entrepreneur de demain

Si l'entrepreneur dans les ICC est un entrepreneur comme les autres, des études empiriques menées dans les secteurs concernés (Napier et Nilsson, 2006 ; Szostak, 2006 ; Busson et Evrard, 2013 ; Cohendet et Simon, 2016 ; Parmentier et Gandia, 2016 ; Leclair, 2017) témoignent de caractéristiques qui méritent d'être reconnues car façonnant l'agir de cet entrepreneur, tout en étant elles-mêmes façonnées par cette agir. Leur analyse nous permet, dès lors, de comprendre les réalités de cet agir créatif, qui finalement sont proches de celles de la plupart des industries désormais (Durand, 2006 ; Parmentier et al., 2017). Nous considérons alors qu'une meilleure compréhension de cet agir dans les ICC s'avère être une source d'inspiration pour comprendre l'entrepreneur de demain. Et comme l'expriment Busson et Evrard (2013, p. VII), le management des organisations des ICC devient alors « *un « laboratoire » pour l'économie postindustrielle* ».

2.1. Réalités de l'agir de l'entrepreneur dans les ICC

Le contexte de l'agir entrepreneurial dans les ICC est marqué par une intensité de la concurrence et de l'incertitude qui n'est pas en contradiction avec une forte motivation dont il faudra établir les ressorts.

Un agir ancré dans un marché fortement concurrentiel et axé sur la créativité...

En référence aux classements du DCMS et à Eurostat (Busson et Evrard, 2013), les ICC regroupent les entreprises dites culturelles comme, notamment, les sociétés de production et de distribution, les agences d'ingénierie culturelle, les sociétés de presse, les tourneurs, les exploitants de salles (dont celles en délégation de service public), les entreprises intermédiaires (les sociétés d'agents, les galeries d'art, les agences spécialisées de

relations publiques et de relation presse, les promoteurs), les sociétés de portage (salarial, administratif, bureaux de production). Ces entreprises sont souvent de très petites tailles⁷, et gravitent autour de grands groupes, appelées dans le secteur de la musique et des médias « les majors ». Et cette forme de marché, qualifiée d'oligopoles à frange, est fortement concurrentielle, d'où des programmes comme *Europe Creative*, citée plus haut, pour stimuler la diversité et la compétitivité des organisations.

Celles-ci sont, en outre, faiblement capitalisées ; elles sont localisées dans, ou près, des villes, ce qui leur permet de profiter des avantages, par exemple, de territoires créatifs (Florida, 2002 ; Cohendet, Grandadam, Simon, 2010, 2011 ; Dechamp et Szostak, 2016), de villes créatives (Cohendet et Zapata, 2009), voire de quartiers (Saives et al. 2016). En outre, si ces organisations se nourrissent de ce terreau créatif, elles le font également évoluer⁸. Cela peut être en raison du fait que leurs ressources humaines, généralement jeunes, diplômées et connectées, appartiennent également à l'underground, soit « *l'ensemble des activités créatives, artistiques et culturelles, qui se déploient hors des réseaux formellement organisés d'institutions de production, d'exploitation et de diffusion* » (Simon, 2009, p. 39). Ces individus créatifs au sens d'Amabile (1988) se lancent dans l'expérimentation, prennent des risques, et s'adaptent, avec souplesse et agilité, à la complexité des situations, que ce soit dans des bars, des discothèques, des salles de concerts, ou encore une communauté, réelle ou virtuelle, de *gamers*, de passionnés, mais aussi dans un bureau, une agence, un label, ou une école ou une université. Ainsi, l'agir de l'entrepreneur dans les ICC témoigne des opportunités de cet environnement concurrentiel et très créatif (Simon, 2009 ; EY, 2013), qui devient une des caractéristiques communes à l'ensemble de l'économie désormais.

... Avec un haut niveau d'incertitude...

Les ICC se caractérisent également par d'autres spécificités (Chiapello, 1997 ; Menger, 2002). L'activité entrepreneuriale⁹ s'y déploie, en effet, sous une forme et par rapport à un objet particulier. À la différence de la plupart des processus de production qui consistent en une production continue, dans le domaine des arts du spectacle vivant, des arts visuels et littéraires, mais aussi dans d'autres domaines créatifs, le processus de création et de réalisation des œuvres conduit à l'élaboration de prototypes et à une production discontinue par nature, qui s'opère dans le cadre d'un projet, forme organisationnelle reconnue comme favorable à l'intégration des connaissances et de l'émergence de nouvelles idées créatives (Woodman et al., 1993 ; Cohendet et Llerena, 1999). Ce processus de création et de production mobilise, en outre, d'importantes ressources humaines particulières, artistiques et techniques, dont le périmètre peut changer à chaque nouveau projet, ce qui implique la constitution d'un réseau professionnel dense et varié.

⁷ Selon le Ministère de la Culture, en France (2017), la moyenne de l'effectif est de 2,1 personnes équivalent temps plein, par unité légale.

⁸ Voir, entre autres, les recherches de Brunet (2009) dans le cas de l'industrie du cinéma, de Moyon et Lecocq (2010) dans le cas de la musique, ou de Durand et al. (2013) dans le cas du design.

⁹ On peut considérer qu'une partie des activités dans les ICC est de nature véritablement industrielle dans les secteurs du cinéma, de la presse-édition, de la musique enregistrée, de la publicité, de la mode. De même, il existe de très gros cabinets d'architectes ou de design. Ici nous considérons surtout les structures de petite taille proches de l'artisanat.

De plus, en raison de ce travail par projet, les frontières de ces organisations sont le plus souvent flexibles et temporaires¹⁰ (Miles, 1964 ; Lundin et Soderholm, 1995 ; Salaun, Fulconis et Fabbe-Costes, 2016). Un tel type d'organisation produisant des biens et services à chaque fois différents, avec des personnes différentes, des lieux différents, selon une temporalité différenciée, fait face à un environnement hautement incertain (Busson et Evrard, 2013 ; Evrard et Busson, 2015 ; Salaun, 2016). La forme « projet » impose à ces individus créatifs travaillant dans ces organisations, d'être autonomes, capables de formuler leurs propres règles et d'en inventer des nouvelles régulièrement (Bréchet et Prouteau, 2010). Et cette nécessité est particulièrement exacerbée en raison des particularités de ce marché, où la demande est versatile et le succès aléatoire.

En effet, tout d'abord, la demande de biens et services culturels, dont la valeur est symbolique plutôt qu'utilitaire, est une consommation répondant aux besoins supérieurs et dont l'élasticité prix et revenu est assez élevée, ce qui la rend très sensible à la conjoncture. Ensuite, en raison d'une très forte incertitude sur la qualité – celle-ci étant davantage une convention qu'un attribut objectif –, la demande a tendance à se polariser sur quelques événements ou produits sous l'effet de divers mécanismes d'interaction sociale et d'effets informationnels (réputation, prescription, rendements croissants d'adoption, *etc.*) (Menger, 2009, 2014). Ces mécanismes rendent le succès très aléatoire et relativement imprévisible – même si certains dispositifs de marketing peuvent être mis en place pour juguler ces mécanismes (Evrard et Busson, 2015). Cela accroît la nature concurrentielle de ce marché.

Une des conséquences est que, pour certains segments d'activité dans les ICC, la structure des coûts est telle que les coûts fixes sont très importants et les coûts marginaux sont faibles, ce qui implique une progression de la productivité essentiellement liée à la demande (Busson et Evrard, 2013 ; Evrard et Busson, 2015). Dans certains domaines, comme le spectacle vivant, il peut même être question de « la fatalité des coûts » liée au poids du travail dans le processus de production et à l'impossibilité de couvrir les coûts uniquement par les recettes (Baumol et Bowen, 1966).

Ce haut niveau d'incertitude du marché, la forme organisationnelle du « projet » qui en découle, et les risques au plan financier correspondent à des caractéristiques centrales pour les ICC, qui, désormais, caractérisent aussi bien d'autres industries high-tech mais aussi traditionnelles du fait, entre autres, du développement du numérique et de la mondialisation. Cela rejoint, d'ailleurs, une des conclusions de Menger (2002, p. 68) que « *l'ironie veut aussi que les arts, qui depuis deux siècles, ont cultivé une opposition farouche à la toute-puissance du marché, apparaissent comme des précurseurs dans l'expérimentation de la flexibilité, voire de l'hyper-flexibilité* ». Cette économie de prototypes, peu à même de générer des profits significatifs, nous pousse donc à interroger ce qui motive et soutient l'agir créatif (Joas, 1999) de l'entrepreneur dans les ICC.

... Mais, un agir résultant de l'imbrication du couple « fin-moyens ».

Qu'est-ce qui conduit ces personnes à accepter la situation inconfortable, risquée et instable de l'entrepreneuriat dans les ICC ? Qu'est-ce qui les pousse à réinventer des règles régulièrement, afin de générer de la valeur en créant ou développant des activités économiques ? Si McClelland (1965) répond que cela est lié essentiellement

¹⁰ Voir Salaun (2016) pour l'application détaillée du concept d'organisation temporaire au cas des festivals de musique.

à la motivation de l'entrepreneur, la littérature en créativité précise qu'elle peut être intrinsèque (un défi, une envie, un projet personnel) et extrinsèque (une réponse à une commande, la peur de la sanction, la volonté de gagner une récompense) (Baron, 1951 ; Amabile, 1988 ; Lubart, 2003 ; Joo et *al.*, 2013).

Dans le cas des ICC, la quête de liberté émancipatrice de l'individu expliquerait davantage le choix d'entreprendre (Menger, 2002), ce qui renvoie à la motivation intrinsèque. Toutefois, comme montré en première partie, cette motivation dépend fortement du contexte extérieur. Et cela est d'autant visible, par exemple, lors de la commande d'une performance pour une manifestation culturelle précise, mais aussi lors de la formulation d'une critique élogieuse (ou non) formulée par un expert. Dans ce sens, Amabile (1988), Ekvall (1996), Amabile et al. (1996) et Zhou et Hoever (2014) rappellent qu'une ambiance où l'échec est fortement sanctionné, ou bien une absence majeure de ressources nécessaires au développement de l'idée créative, constituent un fort obstacle à se lancer dans un choix risqué et prenant. Au contraire, un climat où le renouveau est valorisé et où sont mis à disposition de l'individu, des moyens matériels et humains, sera plus à même d'encourager l'agir créatif. Si cet environnement contribue à l'agir créatif des entrepreneurs en ICC, il doit être considéré comme imbriquant les fins et les moyens (Sarasvathy, 2001) et non allouant des moyens à des finalités trop précises en amont.

En effet, pour pleinement rendre compte de l'interaction forte entre l'œuvre (le patrimoine), l'entrepreneur (la création) et le récepteur (le public ou le consommateur) (Woodman et al., 1993 ; Busson et Evrard, 2013), il est nécessaire de considérer cet agir selon l'imbrication « fins-moyens » (Bréchet et Desreumaux, 2010). En mettant l'accent sur la nature située et évolutive de l'agir de l'entrepreneur, cette approche englobante, et non plus instrumentale ou axiologique, souligne la place centrale de la relation entre l'agir de l'artiste travailleur (Menger, 2002) et les réactions, voire de l'absence de réaction, du public.

En substance, les réalités de l'agir créatif de l'entrepreneur dans les ICC sont caractérisées par l'ancrage de cet agir dans un marché concurrentiel imposant une flexibilité forte de la part des artistes travailleurs, le développement d'organisations en mode projet, la nouveauté permanente de leur production plus proche du prototype que de la série. En somme, en raison de ces caractéristiques dont certaines peuvent être généralisées, il nous semble que l'analyse de ce contexte peut permettre de mieux comprendre l'entrepreneur de demain à travers les enjeux auxquels il doit faire face.

2.2. L'entrepreneur de demain : quel agir face aux enjeux ?

Dans cette dernière section, nous proposons de revenir sur deux évolutions observées dans les ICC qui préfigurent celles en cours dans toutes les industries, à savoir le développement d'un écosystème valorisant la créativité et d'espaces économiques démocratiques créatifs.

Favoriser un écosystème valorisant la créativité de l'agir des entrepreneurs

A partir du moment où, premièrement, l'entrepreneur est considéré comme un individu créatif (Amabile, 1988 ; Steyaert, 2007 ; Carrier et Szostak, 2014), et où, deuxièmement, son agir, comme celui de tout autre acteur, est

compris comme créatif (Joas, 1999 ; Sarasvathy, 2001 ; Bréchet et Desreumaux, 2010 ; Sarasvathy et Germain, 2011 ; Marchesnay, 2012), et en interaction avec l'environnement (Woodman, et al., 1993 ; Simon, 2010), la nature de cet environnement apparaît comme significative. En d'autres termes, cela signifie que cet environnement doit être pensé pour que la créativité s'exprime, mais aussi pour qu'il puisse, en retour, être renouvelé par l'agir de l'entrepreneur. Ainsi, si, auparavant, l'entrepreneuriat était un « *teleological model of entrepreneurship as a rationally planned risk taking an linear process of opportunity* », il est à présent davantage un « *mean-driven, risk-averse, and circular process involving bricolage and effectuation* » (Kraaijenbrik, 2012). Dit autrement, dans le premier cas, l'environnement doit permettre essentiellement à l'entrepreneur d'anticiper et de s'ajuster pour minimiser les risques induits par l'incertitude, l'ignorance et le temps, alors que, dans le second cas, il favorise une approche itérative, par essai-erreur, consistant à co-construire le projet avec les parties-prenantes, comme le décrit Sarasvathy par le concept de l'« effectuation ». Que nous enseigne alors l'analyse de l'environnement des entrepreneurs en ICC ?

En prenant appui sur le cadre conceptuel proposé par Isenberg (2011), nous retenons qu'un écosystème est bâti sur six dimensions. En l'occurrence, cela concerne (i) une culture favorable à l'entrepreneuriat, (ii) un système politique apportant une légitimité à une telle ambition, (iii) la disponibilité de financements adéquats, (iv) un capital humain de qualité (les futures parties-prenantes de l'entrepreneur), (v) le dynamisme des marchés visés, et (vi) les appuis institutionnels et infrastructurels.

Lorsque l'on analyse l'écosystème spécifique aux ICC, nous constatons que certaines de ces dimensions sont développées de manière à soutenir l'agir créatif (l'existence du territoire / ville / quartier créatif, ou encore de formations de qualité dans les jeux vidéos, le design, le cinéma, la mode, le spectacle vivant etc.), tandis que d'autres sont encore pour l'heure encore à développer, ce qui souligne les difficultés à résoudre pour l'entrepreneur de demain. Par exemple, le système bancaire et les marchés financiers sont faiblement adaptés au financement de ces activités, peu habitués à considérer la culture comme une activité susceptible d'un retour sur investissement ; il existe peu de fonds privés dans ce domaine, qui sont, qui plus est, peu armés pour évaluer les actifs immatériels spécifiques aux ICC (Hearn, 2014). Or, s'il est admis que les productions des ICC ne sont pas uniquement expressives, mais contribuent également à l'utilité socio-économique, doivent être envisagées des mesures qui favorisent le rapprochement de la sphère culturelle et artistique de la sphère économique. Il peut s'agir de l'introduction de structures qui sont dédiées à l'entrepreneuriat des ICC et qui concernent les dispositifs existants en faveur de l'amorçage des projets, de l'organisation des entreprises en « action collective » pour faire reconnaître l'intérêt économique de leur soutien public, ou bien de la promotion de formes participatives de financement (Busson et Evrard, 2013 ; Hearn, 2014).

Mettre la créativité au centre de l'écosystème de l'entrepreneur signifie, par ailleurs, accepter la structuration de ces six dimensions par des outils. Sans minimiser les risques de ce que certains appellent la « managérialisation » de la culture et de l'art (Chiapello, 1997 ; Boltanski et Chiapello, 1999), il s'agit, toutefois, de considérer la nécessité de professionnaliser et d'organiser ces secteurs, afin que, entre autres, les échanges et l'apprentissage collectif puissent avoir lieu (Julien, 2009). Dans ce sens, ici, on rejoint le cadre pragmatiste (Dewey, 2012), qui rejette, en effet, la dichotomie entre les valeurs instrumentales et les valeurs spirituelles de l'action ou du travail, et donc entre art et économie. Deux raisons justifient cet argument. La première fait écho à

une observation aujourd'hui consensuelle : la société assiste à une esthétisation du domaine industriel et à un poids croissant de l'intégration des activités culturelles dans la logique économique (EY, 2013) ; il devient alors important de considérer les valeurs instrumentales et spirituelles selon un continuum. La seconde raison concerne le fait que, pour un entrepreneur en ICC, les conditions économiques constituent les moyens à réunir pour la création, et en définissent les possibilités de déploiement (ou finalités) – et cela nécessite d'identifier et de maîtriser ces moyens, mais sans empêcher l'émergence de nouvelles possibilités.

Concrètement, cela signifie que l'entrepreneur dans les ICC doit pouvoir solliciter des soutiens institutionnels, tout en étant en capacité à respecter un cadre imposé pour gagner en légitimité auprès des parties-prenantes. Cependant, cela ne signifie pas un isomorphisme institutionnel au sens de DiMaggio et Powell (1983) : l'entrepreneur étant à la croisée de l'économie industrielle et de l'économie créative et artistique, il fait face à l'incertitude du marché, et ses activités dans le domaine créatif sont plus encore que dans d'autres domaines, particulièrement sujettes à une indétermination radicale (Menger, 2002). L'entrepreneur a, en somme, besoin de s'appuyer sur un écosystème laissant de la place à la nouveauté (Washington et Ventresca, 2004) et à ce que l'on appelle le pluralisme institutionnel (Besharov et Smith, 2014). Un travail mené en France dans le champ du design, qui comprend trois logiques institutionnelles (Szostak, 2006), permet de mieux comprendre cet enjeu. Il montre que si les entrepreneurs d'agences de design avaient besoin de s'appuyer sur un cadre institutionnel pour être reconnus comme légitimes en tant que fournisseurs auprès de leurs prospects (Szostak, 2006 ; Szostak et Dhuyvetter, 2010), leurs agir ont fait évoluer leur environnement (Durand et al., 2013) : une des logiques institutionnelles initialement majeure est devenue mineure. Les entrepreneurs concernés ont, en effet, exploité le pluralisme institutionnel présent pour combiner différemment les valeurs spécifiques à chacune des logiques présentes.

Un des enjeux consiste alors à maintenir dans le temps, ce pluralisme, cette variété dans l'écosystème. Cela implique l'existence de financements pluriels, un système politique ouvert à la différence, un capital humain compétent sur chacune des logiques, et le maintien d'un dynamisme dans le marché, en particulier quand une logique pourrait s'affaiblir au point de disparaître. Cet enjeu se diffuse aujourd'hui à l'ensemble des industries et mérite une attention maillant l'ensemble des niveaux d'analyse (individu, organisation, environnement).

Créer des espaces économiques démocratiques créatifs

Considérer l'entrepreneuriat comme un des dispositifs pour passer à « *une société dans laquelle nous voulons vivre à partir d'une société où nous devons vivre* » (Srasvathy citée par Steyaert, 2007), revient, en outre, à s'interroger sur les modalités rendant ce passage faisable. Autrement dit, comment favoriser une « *démocratie créative* » (Dewey, 1939), où les individus de cet écosystème (Isenberg, 2011) mêlent harmonieusement leur vie et leur emploi (Bazzoli et Dutraive, 2013, 2015 ; Gomez-Breysse, 2016) ? Il s'agit de la seconde évolution observée dans les ICC que nous voulons développer.

Concernant la première évolution, et bien que confrontés à un environnement très concurrentiel, nous constatons que les artistes travailleurs et entrepreneurs des ICC s'engagent avec intensité, authenticité et sincérité (Simon, 2009), dans des projets leur permettant de s'auto-réaliser (Menger, 2002), mais selon une modalité d'organisation qui est souvent associative ou coopérative. En effet, les formes organisationnelles choisies par les entrepreneurs

culturels et créatifs sont de manière significative celles que l'on retrouve dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (désormais ESS) (Dubruc et Vialette, 2016 ; Glémain et Richez-Battesti, 2018). Or, l'ESS voit son développement et sa reconnaissance s'accroître, non pas seulement comme une voie réparatrice de l'économie de marché, mais comme « *des alternatives à dimension humaine, efficaces et efficaces au niveau des territoires mais aussi, à l'occasion, au niveau des États et de l'Union Européenne, et même parfois à l'échelle d'un continent* » (Dubetz et al., 2015). Comme l'ESS a pour projet de remettre l'humain au centre de l'économie et, à ce titre, correspond à la conception deweyenne de la « *démocratie créatrice* », cela nécessite, en revanche, la mise en place, d'une part, d'institutions favorables à l'implication et à la participation des individus, et la création, d'autre part, d'espaces de délibération propices à l'expression réelle de la démocratie au sein même de ces organisations (Detchessahar, 2003 ; Laville, 2012 ; Séran, 2018). Réciproquement, certains dispositifs nationaux de protection de la culture (*e.g.* intermittence, exception culturelle) peuvent servir de laboratoire social pour les secteurs traditionnels. On ne doit pas cependant négliger les difficultés afférentes à ces formes démocratiques d'organisation (Persais, 2006 ; Château Terrisse, 2012) tenant notamment au « *long apprentissage de la coopération* » (Cariou, 2003, p.52) et aux enjeux liés à l'intégration des outils de gestion (Codello-Guijarro et Beji-Béjeur, 2015 ; Szostak et al., 2018).

Concernant la seconde évolution, nous observons que le numérique joue de plus en plus un rôle pour créer ces espaces démocratiques créatifs, où les savoirs circulent (Boily, 2009). Le numérique est défini ici comme l'exploitation d'Internet et des technologies de l'information (produits connectés, *cloud-computing*, plateformes collaboratives etc.) (Barlatier, 2016). Le numérique peut être considéré comme un espace virtuel de partage, de création de valeur, de sélection d'idées. C'est ainsi que, par exemple, dans l'industrie des jeux vidéo, des communautés d'utilisateurs se sont créées pour échanger des idées sur les produits (Parmentier et Gandia, 2016). Dans l'industrie musicale, les plateformes permettent de télécharger de la musique, mais aussi de favoriser la diversité (El Sayegh, 2013). Les cybermusées enrichissent la diffusion des œuvres grâce à des sites web interactifs, des expositions virtuelles (Boily, 2009).

Mais, pour que le numérique permette la création d'espaces économiques démocratiques et créatifs, plusieurs enjeux sont à relever. Premièrement, il est nécessaire que les utilisateurs (ou le public) soient invités à se connecter, voire à contribuer, et que leurs contributions soient de valeur pour attirer davantage d'utilisateurs. Deuxièmement, si ces plateformes numériques sont de réels espaces économiques démocratiques, elles interrogent dès lors les entrepreneurs sur les dispositifs adoptés pour augmenter leur audience, d'une part, et, d'autre part, pour créer de la valeur économique en prenant pour point de référence, la gratuité – ce qui exige un changement radical de référentiel pour l'entrepreneur. Troisièmement, il est nécessaire de préserver l'autonomie des utilisateurs car, comme l'exprime Churchill, « *nous façonnons notre environnement, nous lui donnons des formes et des structures et par la suite ce sont elles qui nous façonnent, nous sculptent, nous conditionnent* » (Boily, 2009, p. 108).

En somme, les enjeux soulevés ici en relation avec ces deux évolutions prégnantes dans les ICC rappellent combien la figure de l'entrepreneur n'est pas à aborder selon une perspective purement individuelle, mais bien du point de vue de la créativité, sociale, politique et institutionnelle. Et cela fait de l'entrepreneur dans les ICC, une figure de proue à étudier de près par les chercheurs et les acteurs socio-économiques, afin d'anticiper les

orientations nouvelles adoptées par les entrepreneurs de tout horizon, et les conséquences des formes de travail privilégiant, de plus en plus, la flexibilité, la prise de risque et l’agir créatif.

Conclusion

L’objectif de cet article était de mieux comprendre quel sera l’entrepreneur de demain en s’inspirant de l’entrepreneur dans les industries culturelles et créatives, et ainsi de contribuer aux recherches relatives à l’entrepreneur, mais aussi à la théorisation de l’action créative en stratégie des organisations (Durand, 2006 ; Parmentier et al., 2017), qui est encore insuffisamment instruite (Bréchet et Desreumaux, 2010). Ainsi, après avoir montré que l’entrepreneur dans les ICC ne procédait pas en soi de caractéristiques spécifiques, mais qu’il était un entrepreneur comme les autres, nous avons mis l’accent sur l’importance d’étudier l’agir créatif de l’entrepreneur en adoptant la philosophie pragmatiste (Saravasthy, 2001 ; Marchesnay, 2012). Cela a conduit à analyser l’environnement et le contexte de l’entrepreneur dans les ICC et de pointer des enjeux à relever globalement pour les entrepreneurs.

Ce travail théorique mériterait désormais d’être complété par des études de cas dans les ICC, notamment pour comprendre quel écosystème mettre effectivement en place pour stimuler et soutenir l’agir créatif des entrepreneurs, et comment parvenir en particulier à ce que les espaces économiques démocratiques créatifs génèrent de la valeur économique. Ces perspectives de recherche sur l’entrepreneur dans les ICC viendront alors enrichir la figure de l’entrepreneur au-delà des dualismes classiques entre, entre autres, innovation et routines, ou connaissances et actions, et ainsi de le reconnaître comme une figure anticipatrice de l’entrepreneur de demain.

Références

- Amabile, T. (1988). « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, n° 2, p. 123-167.
- Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron, M. (1996), “Assessing the work environment for creativity”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, p. 1154-1184.
- Arnaud, C. ; Soldo, E. (2015). « Le portefeuille territorial d’évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de gestion de l’offre d’évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires ». *Management international*, vol. 19, n°2, p. 115–127.
- Barlatier, P. (2016). « Management de l’innovation et nouvelle ère numérique: Enjeux et perspectives ». *Revue française de gestion*, vol. 254, n°1, p.55-63.
- Baron, F. (1951). « The Disposition Towards Originality », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 51, n°, p.478–85.
- Baum, J. R. (1995), *The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth. Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Baumol W. J. (1990). « Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive », *Journal of Political Economy*, Vol. 98, N°. 5, Part 1, p. 893-921,
- Baumol W. ; Bowen W. (1966). *Performing Arts, the Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*, M.I.T. Press.
- Bazzoli L. ; Dutraive V. (2013). « La contribution de la philosophie sociale de John Dewey à une philosophie critique de l’économie » (avec L. Bazzoli), *Cahiers d’Economie Politique*, n° thématique "Philosophie économique" coordonné par P. Mardellat, n°65, p.129-159.
- Bazzoli L. ; Dutraive V. (2015). « Sciences sociales, économie et démocratie : redécouvrir Dewey et Commons », *L’économie politique*, n° 65, p. 100-112.

- Besharov M. ; Smith W. (2014), “Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining their Varied Nature and Implications”, *Academy of Management Review*, vol. 39, n°3, p. 364–381.
- Boily, L. (2009). Codification et industries culturelles : un espace de créativité et d’innovation. *Management international*, vol.13, 102–110
- Boissin, J. ; Chollet, B. ; Emin, S. (2009). « Les déterminants de l’intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique ». *M@n@gement*, vol. 12,(1), 28-51.
- Boissin, J.-P. ; Castagnos, J.-C. ; Guieu, G. (2000), « PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique », *Revue internationale PME*, vol. 13, n° 1, p. 39-64.
- Boltanski L., ; Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, ed. Gallimard.
- Boutillier S. (2017), « Société entrepreneuriale », in *Dictionnaire économique de l’entrepreneur*, ss. dir. A. Tiran et D. Uzunidis, Classiques Garnier, Paris, p. 331-334.
- Boutillier S. ; Tiran A. (2017), « Théories de l’entrepreneur » in *Dictionnaire économique de l’entrepreneur*, ss. dir. A. Tiran et D. Uzunidis, Classiques Garnier, Paris, p. 17-31.
- Boutillier, S. (2006), « L’ascenseur social de l’artisanat », *Constructif*, n° 15, octobre, http://www.constructif.fr/bibliotheque/2006-10/l-ascenseur-social-de-l-artisanat.html?item_id=2742.
- Bravo-Bouyssy, K. (2010), « Les entrepreneurs en solo : différentes logiques de création », *Revue de l’entrepreneuriat*, vol. 9, n° 1, pp. 4-28.
- Bréchet J.P. ; A. Desreumaux (2010), « Agir projectif, action collective et autonomie », *Revue Management International*, vol. 14 n°4, p.11-21.
- Bréchet, J. ; 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.
- Bréchet, J. ; Prouteau, L. (2010). « À la recherche de l’entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l’agir projectif », *Revue Française de Socio-Économie*, 6,(2), p.109-130.
- Bréchet, J.-P. ; N. Schieb-Bienfait ; A. Desreumaux (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. 37-53.
- Brion, S ; Mothe, C (2017) « Le contexte organisationnel favorable à l’innovation ambidextre : La créativité comme chaînon manquant ? », *Revue française de gestion*, n°264, p. 101-115
- Brunet, J. (2009). « Montréal, ville créative : le cas de l’industrie cinématographique ». *Management international*, vol.13, p.125–133.
- Busson A. ; Evrard (2013), *Les industries culturelles et créatives*, ed. Vuibert.
- Cariou Y. (2003), « Le bilan sociétal dans la coopération agricole : une démarche participative pour s’ouvrir au territoire », *Revue internationale de l’économie sociale : Recma*, N° 290, p.41-55.
- Carrier C. ; Szostak, b. (2014), « Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d’ombre et de lumière », *Revue Internationale de la PME*, vol. 27, n°1, p. 14-34.
- Chabaud, D.; Sammut, S. ; Degeorge, J. (2017). “De l’intention à l’action entrepreneuriale : antécédents, écarts et chaînons manquants ». *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 16, n°3, p.7-15.
- Chandler, G. N.; Janssen, E. (1992), « The founder’s self-assessed competence and venture Performance », *Journal of Business Venturing*, n° 7, p. 223-236.
- Château Terrisse P. (2012), « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, vol. 4, N°54, p.145-167.
- Chiapello, E. (1997), « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, novembre-décembre, n° 86, p. 77-113.
- Codello-Guijarro P. ; Beji-Becheur A. (2015), « Les entreprises sociales et solidaires à l’épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, Vol. 1, No. 246, p.103-109.
- Cohendet P. ; P. Llerena, (1999), La conception de la firme comme processeur de connaissances, in *Revue d’Economie Industrielle*, vol. 88, 2eme trim. 99, p. 211-236
- Cohendet P. S.; Simon L. O. (2016), “Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal’s Video Game Studio”, *Organization Science*, vol.27, n°3, p.614-632.
- Cohendet, P. ; Zapata, S. (2009). “Innovation and Creativity: Is there economic significance to the creative city?”. *Management international*, vol.13, p.23–36.
- Cohendet, P.; Grandadam, D.; Simon, L. (2010), “The Anatomy of the Creative City”, *Industry and Innovation*, vol.17, n°1, p. 91-111.

- Cohendet, P.; Grandadam, D.; Simon, L. (2011), "Rethinking urban creativity: lessons from Barcelona and Montreal", *City, Culture and Society*, vol.2, p. 151-158.
- DCMS - Department for Culture, Media and Sport (2006), Departmental Annual Report 2006, <https://www.gov.uk/government>.
- Dechamp G. ; B. Szostak, (2016), « Organisational creativity and the creative territory : The nature of influence and strategic challenges for organisations », *M@n@gement*, vol. 19, n° 2, p. 61-88.
- Detchessahar, M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, Vol. 1, No.142, p. 65-84.
- Dewey J. (1939) « La démocratie créatrice – la tâche qui nous attend », *Horizons philosophiques*, vol.5, n°2, disponible sur : <http://agora.qc.ca/textes/dewey.html>
- Dewey J. [1915] (2012), *L'art comme expérience*, Folio essais.
- DiMaggio P.J.; Powell W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p.147-160.
- Dubetz E. ; Huchet E. ; Cadic P. ; Merisse F. ; Burton R. ; De Mesmaeker S. (2015), « Economie sociale secteur culturel et créatif – vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France », sous la direction de Stokkink D. et Graceffa S., *Cahiers, Economie Sociale*, n°35, Mai.
- Dubruc, N. ; Vialette, L. (2016). « Les entrepreneurs de l'ESS qui font le choix d'une formation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, n°3, p.143-162.
- Durand R. ; B. Szostak ; J. Jourdan ; P.H. Thornton (2013), "Institutional Logics as Strategic Resources", chapitre 7 in Michael Lounsbury and Eva Boxenbaum (dir.), *Institutional Logics in action*, ed. Research in the Sociology of Organizations, vol. 39A, p. 165-201.
- Durand, R., 2006, "Créativité organisationnelle", *Revue Française de Gestion*, février 2006, vol. 32, n°161, p.93-109.
- Ekvall, G. (1996). « Organizational Climate for Creativity and Innovation », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 5, n° 1, 105-123.
- El Sayegh, D. (2013). « Les enjeux de l'industrie musicale à l'heure de l'Internet », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, mai, n°2, p.52-60.
- Emin, S. ; Guibert, G. (2009). Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales. *Innovations*, vol.30, n°2, p.71-97.
- Evrard Y. ; Busson, A. (2015), *Management des industries culturelles et créatives*, ed. Vuibert.
- Fillion, L. J. (2000), « Typologies d'entrepreneurs : est-ce vraiment utile ? », in T. Verstraete et coll., *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris, EMS, p. 251-262.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*, New York, NY: Basic Books.
- Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, New York, NY: Harper Collins.
- Ford, C.M., (1996), "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, vol.21, n°4, p.1112-1142.
- Gartner W.B. (1988) "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, Spring, p. 11-32.
- Germain, O. ; Jacquemin, A. (2017). "Positioning entrepreneurship studies between critique and affirmation: Interview with Chris Steyaert". *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n°1, p.55-64.
- Glémain P. ; Richez-Battesti N. (2018) « De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation : une clé de lecture, Economie sociale et social business, au défi d'entreprendre et se financer », *Marchés et Organisations*, n°31, p. 13-19.
- Gloria-Palermo, S. (2013), *L'école économique autrichienne*, Repères, n° 610, La Découverte.
- Gomez-Breyse, M. (2016). « L'entrepreneur « lifestyle » ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, n°3, p.231-256.
- Hearn S. (2014), « Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », *Rapport à la ministre de la culture et de la communication et au ministre du redressement productif et du numérique*, Juin.

- Herron, L. A.; Robinson, R. B. (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°3, p. 281-294.
- Higgs, P. ; Cunningham, S. (2008). “Creative industries mapping: Where have we come from and where are we going?”, *Creative Industries Journal*, vol.1, n°1, p.7–30.
- Isenberg D. (2012), *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four defining Characteristics*, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
- Joas H. (1999), *La créativité de l'agir*, Les Éditions du Cerf, Passages, Paris.
- Joas H.; Kilpinen E. (2009), « Creativity and Society », in Shook J.R., Margolis J. (Eds.), *A companion to pragmatism*, Blackwell Publishing Ltd, p. 323-335.
- Joo B.-K. ; G. N. Mclean ; B. Yang, (2013), “Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research”, *Human Resource Development Review*, vol.12, n°4, p.390–421.
- Julien, P. (2009). « L’entrepreneuriat endogène innovant : l’exception d’un arrondissement métropolitain concentrique1 », *Management international*, vol.13, p.135–146.
- Julien, P.-A. ; Marchesnay, M. (1996), *L’entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- Kraaijenbrink J. (2012), « The nature of the entrepreneurial process causation, effectuation and pragmatism », In: R. Oakey & A.J. Groen & P. van der Sijde & G. Cook (Eds.), *New Technology-Based Firms in the New Millennium*, Emerald, Bingley, UK, p.187-199.
- Laville, J-L. (2012), *La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques. Dans Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités*, Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Leclair, M (2017), « Pratiques des créatifs en contexte marchand : Le cas de l’industrie de la mode », *Management International*, vol 22, n°1, p 73-86
- Lemieux, N. ; Beauregard, M. (2015). « Parallèles entre l’évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile », *Question(s) de management*, vol. 10, n°2, p.65-76.
- Lorrain, J. ; Belley, A. ; Dussault L. (1998), *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d’un questionnaire (QCE)*, 4^e CIFEPME, octobre, Metz.
- Lubart, T (2003), *Psychologie de la créativité*, Armand Colin, Place.
- Lundin, R.A. ; Söderholm, A. (1995), A Theory of the Temporary Organization, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, p. 437–455.
- Marchesnay M. (2012), « Une approche pragmatique de l’entrepreneur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVIII, n°46, Hiver, p.95-105
- Marchesnay, M. (1998), « Confidence and types of Entrepreneurs », in H. J. Pleitner (dir.), *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*, St-Gall, Verlag KMU/HSG.
- McClelland, D.C. (1965). « Toward a theory of motive acquisition ». *American Psychologist*. Vol.20, p. 321–333
- Menger P-M. (2002), *Métamorphoses du capitalisme*, Paris, La République des idées/Seuil
- Menger P-M. (2009), *Le travail créateur – s'accomplir dans l'incertain*, Points, Essais, Seuil.
- Menger P-M. (2014), « A la recherche de l’entrepreneur », in Chauvin et al., *Dictionnaire sociologique de l’entrepreneuriat*, Presses de s-Sciences PO (P.F.N.S.P.) « Références », p.33-44.
- Miles, M.B. (1964), “On the Origin of the Concept ‘Temporary System’”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 134–135.
- Miles, R.; Snow, C. C. (1978), *Organization Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.
- Moyon, E. ; Lecocq, X. (2010). “Co-evolution between Stages of Institutionalization and Agency: The Case of the Music Industry’s Business Model”, *Management international*, vol.14, n°4, p.37–53.
- Napier, N.K.; Nilsson, M. (2006), “The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies”, *Creativity & Innovation Management*, vol.15, n°3, p.268-278.
- Parmentier G. ; B.L. Szostak ; C. C. Rüling (2017), « Créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ? », *Revue Management International*, vol. 22, n°1, p.12-18

- Parmentier, G. ; Gandia, R. (2016). « Gérer l'ouverture dans un *business model* multiface: Le cas du jeu vidéo en ligne », *Revue française de gestion*, vol. 254, n°1, p.107-128.
- Persais E. (2006), « Bilan sociétal : La mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale », *Revue Internationale de l'Economie Sociale : RECMA*, N°302, p.14-39.
- Saives, A.-L.; Charles-Pauvers, B.; Schieb-Bienfait, N. & Michel B. (2016). « Lieuité et socialisation organisationnelle : les raisons du lieu pour les travailleurs de très petites entreprises créatives et culturelles », *Management international*, vol.21, n°1, p.41-57
- Salaun V., (2016), La pérennité des Organisations Temporaires (OT) : compréhension du rôle conjoint de la pulsation organisationnelle et de la logistique. L'apport de l'étude des festivals musicaux, Thèse de Gestion et management, Aix-Marseille Université.
- Salaun, V.; Fulconis, F. ; Fabbe-Costes, N. (2016). «Quels mécanismes au cœur des organisations temporaires pulsatoires : Le cas du festival du Bout du Monde », *Revue française de gestion*, vol. 259, n°6, p.83-99.
- Sarasvathy S. D. ; Germain O., (2011), « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.3, n°10, p. 67-72.
- Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency", *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°2, p. 243-263.
- Schmitt, C. (2015), *L'agir entrepreneurial : Repenser l'action des entrepreneurs*, ed. Presses de l'Université du Québec.
- Séran H. (à paraître), « Outils de gestion et objectifs politiques dans une entreprise de l'économie sociale ? Le cas d'une boucle téléphonique militante », *Revue Française de Gestion*
- Simon, L. (2009). Underground, upperground et middleground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international*, vol. 13, p.37-51.
- Sternberg, R.J. (2004). « Successful intelligence as a basis for entrepreneurship ». *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n°2, p.189-201.
- Sternberg, R.J.; Lubart, T.I. (1999). *The concept of creativity: Prospects and paradigms*, In: Sternberg, R.J., (Ed.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge, p.3-15.
- 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, p. 453-477.
- Szostak B., (2006), « L'impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations. Le cas des agences de design en France », Thèse de Doctorat, *Université Lyon 3*.
- Szostak B. ; W. Dhuyvetter, (2010), « L'image institutionnelle : pierre de touche de la trajectoire de légitimité des organisations. Le cas des agences de design en France (1989-2002) », *Revue Management & Avenir*, vol. 6, n°36, p.185-205.
- Szostak B.L. ; Y. Boughzala ; S. Diné ; S. Yahiaoui (2018), « La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? », *Management & Avenir*, 100, (2), pp. 111-133.
- Tiran A. (2015) « Avez-vous lu Say » in Uzunidis, Dimitri. *Et Jean-Baptiste Say... créa l'Entrepreneur*, P. Lang, p. 25-42.
- Tiran A. ; D. Uzunidis (dir.), *Dictionnaire économique de l'entrepreneur*, Paris, Classiques Garnier, Bibliothèque de l'économiste,
- Toutain, O. ; Verzat, C. (2017). « L'entrepreneuriat et la jeunesse, un sujet en quête de sens », *Entreprendre & Innover*, vol.33, n°2, p.5-9.
- Washington M.; Ventresca M., 2004, "How organizations change: the role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies: 1874 -1995", *Organization Science*, vol. 15, n°1, p.82-97.
- Weik E. (2012), "Introducing "the creativity of action" into institutionalist theory", *M@n@gement*, vol.5, n°15, p. 564-581.
- Woodman, R. W.; Sawyer, J.E.; Griffin, R.W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, vol. 18, n°2, p.293-321.
- Zhou J. ; Hoever I.J. (2014), "Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection", *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol.1, p.333-359.