



INTRODUCTION

Thierry Beaupré-Gateau, Joëlle Bissonnette et Laurent Simon

Le présent ouvrage offre une série d'études de cas dans les secteurs des arts et de la culture, qui s'inscrivent dans un contexte économique et social fortement marqué par un certain nombre de turbulences et de perturbations. Sur le plan structurel, l'innovation en tant que moteur de l'économie entraîne des transformations sociales importantes qui affectent toutes les populations. L'accélération continue du changement, l'augmentation de la complexité et l'hyperconcurrence des entreprises, les nouvelles formes d'organisations, la recherche incessante de nouveauté dans la consommation et l'exploitation de la créativité, sont quelques éléments qui teintent le contexte contemporain de l'activité économique et sociale (Bardin, 2006). Dans les arts et la culture, la mondialisation, les développements technologiques, l'évolution des pratiques de consommation culturelle, par exemple, sont autant de phénomènes qui supposent des adaptations pratiques stratégiques et qui, paradoxalement, invitent les individus artistes et entrepreneurs à l'innovation.

L'innovation repose sur deux conditions interreliées : l'entrepreneuriat et les technologies. D'abord, la figure de l'entrepreneur tient une place centrale dans ce contexte, en ce sens que l'entrepreneur est perçu comme étant par essence un innovateur. D'un côté, ce qui fait l'entrepreneur, selon l'économiste du début du XX^e siècle Joseph Schumpeter (1911), consiste en la capacité à mettre en œuvre de nouvelles combinaisons productives, que cela concerne les biens, les méthodes de production, les débouchés, les matières premières ou les organisations. De l'autre côté, l'innovation est « un acte éminemment entrepreneurial; elle est ce qui fonde l'idée même de l'entrepreneuriat » (Gagnon et Toulouse, 1993; Hoffman *et al.*, 1998, cités dans Julien 2005, p. 249). Ensuite, le

développement technologique est un secteur privilégié de l'innovation depuis le début de l'industrialisation et le développement des premières machines. Les technologies transforment l'organisation du travail et la productivité des entreprises capitalistes. Les moyens technologiques sont à la fois le levier et l'objet de l'innovation, c'est-à-dire qu'ils permettent de produire plus (ou mieux!), et ils sont en continuel processus d'amélioration en eux-mêmes. Les développements technologiques importants sont souvent interprétés comme des marqueurs historiques. On parle généralement de révolutions industrielles causées par les innovations technologiques, et certains auteurs soutiennent qu'Internet (Castells, 1996) et les technologies numériques et algorithmiques représentent la quatrième grande révolution industrielle, vers une industrie dite « 4.0 » (Lasi *et al.*, 2014).

Si, pour le monde industriel, l'innovation est synonyme d'opportunité, dans le cas des arts et de la culture étudiés ici, cette double condition de l'innovation – devenir entrepreneur et adopter les technologies numériques – est perçue davantage comme un défi. Elle induit une perpétuelle adaptation des compétences et la remise en question de pratiques qui prennent souvent des années à acquérir; un repositionnement de techniques, d'un langage, d'une démarche singulière ou d'un style qui jusque-là marquaient la distinction de l'artiste. Dans ces conditions, la pression de s'adapter repose largement sur l'artiste. Si certains acteurs perçoivent cette double condition comme une opportunité, en termes de pratique effective, ils la posent souvent comme un problème (stimulant ou non) approché avec différents niveaux de créativité et d'enthousiasme. Mais dans tous les cas, ces explorations et ces adaptations représentent un travail qui prend du temps, de la curiosité, des essais et des erreurs. Comme le formule Pierre-André Julien : « L'innovation résulte d'un processus d'apprentissage interactif que suscitent des idées provenant d'un peu partout, processus plus ou moins organisé, puisqu'un premier changement oblige souvent à faire d'autres changements qui en entraînent d'autres, et ainsi de suite » (Julien, 2005, p. 236). Il faut faire pour apprendre, et faire avec ce qu'on a. Nous verrons tout au long de la lecture des chapitres inclus dans ce livre des stratégies qui répondent à une logique d'effectuation (Sarasvathy, 2001), où des acteurs font d'abord avec les moyens contraints qui les entourent et sur lesquels ils exercent un certain contrôle, puis fabriquent après coup les effets qu'ils peuvent produire à partir de ces moyens, renversant le rapport entre les moyens et les fins dans l'exploitation des opportunités. Les pratiques observées se jouent à la rencontre de l'entrepreneuriat et des technologies

numériques, dans le complexe équilibre entre l'intégrité artistique—le projet créatif expressif, porteur d'un sens nouveau—l'élaboration de sa légitimité et la durabilité/viabilité des projets/entreprises.

L'injonction à l'innovation pousse donc les artistes à devoir adopter des rôles qui sortent des compétences habituelles ou des valeurs présumées sur deux plans qui peuvent paraître distincts : l'entrepreneuriat et les technologies numériques, qui complexifient la dualité sous-jacente opposant la créativité artistique et les activités commerciales, au sens de la mise en marché de sa création (cf., p. ex., Caves, 2000; Townley et Beech, 2010). Face à cette injonction, tous les artistes, entrepreneurs et organisations ne se positionnent pas de la même façon, pour des raisons de visions, de capacités et de valeurs, comme nous le verrons à travers la lecture des cas présentés dans cet ouvrage et dans l'analyse des pratiques qui s'y déploient. Certains acteurs adoptent des postures de résistance face à l'idée même d'entreprise et à l'identité d'entrepreneur (Bonin-Rodriguez, 2012; Haynes et Marshall, 2018; Naudin, 2017) ou encore face à l'intégration de technologies numériques dans leurs pratiques. Nous proposons, à la lumière de ces analyses, des pistes de réflexion pour accueillir cette diversité de façons de construire des stratégies adaptées à chacune des situations.

BROUILLEMENT DES FRONTIÈRES ET PRATIQUES EN REDÉFINITION

Les technologies numériques et les usages et pratiques qui en découlent remettent en question de façon systémique les chaînes de valeur établies des industries culturelles : création, production, distribution, consommation (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2008). En aval, les plateformes et canaux de diffusion et de commercialisation proposés par des firmes comme Google (YouTube et Google Play), Amazon, Facebook, Apple et Microsoft (GAFAM), de même que Netflix, Spotify, Pandora et Instagram posent des défis importants en matière de découvrabilité, de diffusion, de modèles de revenus, de captation de valeur, de propriété intellectuelle et de régulation (Baumol, 2006; Benghozi *et al.*, 2019; Bisailon, 2016; Lessig, 2001; Rioux *et al.*, 2015; Roussel, 2016; Waldfogel, 2014).

En aval encore, plus précisément, les maillons liant la diffusion et la consommation sont rendus plus complexes par les GAFAM, mais aussi par l'émergence et la mobilisation d'une multitude d'outils et de

plateformes qui se substituent aux intermédiaires classiques pour favoriser la diffusion par des canaux plus directs (Netflix, Spotify, Pandora, Instagram, YouTube, Bandcamp, Flickr, Behance, etc.). Ces interfaces, aux effets souvent augmentés par les réseaux sociaux, autorisent aux créateurs des contacts plus directs avec les consommateurs, les communautés de *fans* et les communautés de leur discipline. Ainsi, Internet a vu naître de nouveaux espaces de consommation et de production, de nouveaux modèles d'affaires, dont certains sont partiellement fondés sur la gratuité, de nouveaux cycles de développement et de vie des produits, qui définissent de nouveaux territoires et de nouvelles approches, ainsi que de nouveaux modes de consommation de plus en plus fragmentés (Gateau, 2014 ; Greffe, 2017 ; Greffe et Simonnet, 2008, p. 329-330 ; Legros, 2006).

Les effets de ces technologies sont perceptibles tout au long de la chaîne de valeur du produit culturel. En amont, ces technologies bouleversent les rôles de créateur, de producteur, de promoteur ou d'éditeur (Benghozi, 2011). Premièrement, elles brouillent les frontières qui délimitent les activités de création et de production culturelles. Les créateurs ont la possibilité de se doter, à partir d'un ordinateur et de quelques logiciels, de l'équivalent d'un studio de production audio, audiovisuelle ou graphique (Benner et Waldfogel, 2016 ; Gateau, 2014 ; Janowska, 2011 ; Jeanpierre et Roueff, 2014 ; Jones, 2011 ; Poole et Le-Phat Ho, 2011 ; Wade Morris, 2014). De plus, la création, la production, la distribution et la diffusion ne sont plus strictement soumises à la matérialisation du produit culturel (disque, œuvres d'art, livres, etc.) ou à son expérience *in situ*, dans le cas des arts vivants (Lalonde, 2015 ; Nousiainen, 2012). Ensuite, les réseaux numériques de communication permettent de mettre les œuvres dématérialisées à disposition du monde entier, de façon plus ou moins maîtrisée, au risque d'une circulation hors de tout contrôle, autorisée en particulier par exemple par les réseaux pair-à-pair (P2P). Ainsi, les activités de création, de production et de diffusion ont aujourd'hui tendance à se mêler dans le champ d'action des créateurs (Jeanpierre et Roueff, 2014 ; Wade Morris, 2014). De plus, les moyens et outils numériques offrent la possibilité à des créateurs amateurs de remplir des fonctions autrefois réservées à des professionnels et à des entreprises spécialisées de création, de production, de diffusion et de curation, brouillant également la nature et les limites de l'activité professionnelle (Fernandez-Quijada, 2007 ; Potts, 2014 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). D'une part, ces phénomènes interrogent les connaissances, compétences et capacités nécessaires à l'actualisation des projets de création culturelle

autant qu'à leur production, à leur diffusion et à leur commercialisation. D'autre part, la reconfiguration des rôles et des pratiques qui leur sont rattachées est susceptible d'influencer l'identité des acteurs; celle qu'ils se font d'eux-mêmes et celle qui leur est attribuée. Ces effets ne sont pas sans conséquences sur les trajectoires personnelles des acteurs, de même que sur la reconnaissance par leurs pairs ou par les organismes et les programmes de financement, par exemple.

Enfin, le numérique brouille la définition traditionnelle des frontières entre les secteurs culturels, en permettant l'émergence de pratiques trans-sectorielles, qui s'inspirent de plusieurs secteurs culturels et qui intègrent potentiellement des pratiques n'appartenant pas aux secteurs culturels traditionnels. Il crée notamment de nouveaux liens entre les industries culturelles et les industries technologiques, dans des formes de coévolution et de dépendances souvent perçues comme inévitables (Chantepie et LeDiberder, 2010). De plus, ces phénomènes inaugurent des possibilités nouvelles d'exploration des « valeurs instrumentales » des arts qui, si elles ne sont pas sans débats, ouvrent des possibilités inédites de valorisation vers des secteurs comme la santé, l'éducation, le développement urbain et territorial, la publicité-communication, l'innovation ou la transformation des organisations (Brown *et al.*, 2019; Carlucci et Schiuma, 2018; Greffe, 2004, 2008, 2017; Schiuma, 2009, 2011).

Si ces évolutions, perturbations et reconfigurations entraînent des risques de confusion dans les formes et les pratiques, le risque existe aussi dans les termes. En effet, il apparaît ainsi un flou lexical dans l'utilisation du terme « numérique », qui rend confuse la distinction entre les aspects numériques de la création, de la production et de la diffusion, d'une part, et la catégorie disciplinaire des arts numériques, d'autre part. « Les arts numériques se définissent comme un ensemble d'explorations et de pratiques artistiques, dont les processus et les œuvres utilisent principalement les technologies numériques pour la création et la diffusion. Ils intègrent les pratiques basées sur l'utilisation des technologies de communication et de l'information, qu'elles soient informatiques, électroniques, numériques, sonores, interactives ou Web et comprennent également l'art audio » (Définition du Conseil des arts et des lettres du Québec, citée par Conseil québécois des arts médiatiques [CQAM], 2022). Pour le Conseil des arts de Montréal, les arts numériques désignent toute « démarche artistique qui utilise un support matériel informatique ou électronique comme élément physique de base, essentiel à l'exploration, la conception, l'exécution et la diffusion d'un projet, d'une

production ou d'une œuvre, par exemple : projection multimédia; art en réseau dont la connectivité et la performativité; art audio et art sonore; bio-art; installation immersive; environnement virtuel; dispositif axé sur l'interactivité; robotique» (Conseil des arts de Montréal, s.d.). Cette catégorie disciplinaire n'inclut cependant pas des pratiques artistiques de toutes disciplines qui intègrent de façon utilitaire ou complémentaire des outils numériques dans la production ou la diffusion, sans que ces derniers interfèrent directement dans la nature de l'œuvre créée. Notre ouvrage inclut ces deux catégories dont les frontières apparaissent parfois difficiles à délimiter.

Dans ce nouvel écosystème qui transforme les structures industrielles et les rôles des acteurs, de nombreux créateurs et producteurs explorent de nouvelles pratiques et trouvent de nouvelles voies pour valoriser leurs œuvres. De plus en plus, les technologies numériques font l'objet d'initiatives entrepreneuriales originales dans le domaine des arts et de la culture (Gateau, 2014; Lampel et Germain, 2016; Nordicity, 2016; Scott, 2012). Elles donnent lieu à l'émergence de pratiques qui supposent la maîtrise de nouvelles compétences et l'acquisition de capacités influençant création, production et diffusion (Greffé, 2017; Lalonde, 2012; Pratt, 2009; Walzer, 2017). On assiste à l'apparition d'approches collaboratives, d'organisations en réseaux, de pratiques transversales, mais aussi de pratiques transsectorielles et de pratiques importées de secteurs périphériques : médias, communication, événementiel, divertissement expérientiel, innovation sociale, etc. (Hearn *et al.*, 2007; Potts *et al.*, 2008; Reeves, 2011).

Ces transformations sollicitent des capacités qui s'interpénètrent autant dans les pratiques de création que dans les pratiques d'affaires (Chapain *et al.*, 2018; Henry, 2016; Hesmondhalgh *et al.*, 2015; Rae, 2004). La question de l'esprit entrepreneurial en culture devient alors une clé pour aborder cette problématique touchant l'entièreté des chaînes de valeur. Or, peu d'études exhaustives ont été réalisées à ce jour sur la façon dont le numérique reconfigure les chaînes de valeur et les relations entre les acteurs des secteurs culturels, et sur la manière dont il donne lieu à l'émergence de pratiques nouvelles en amont et en marge des chaînes de valeur établies (Benhamou, 2014; Chantepie et LeDiberder, 2010; Greffé, 2017; Nordicity, 2016; Potts, 2014).

Ces constats nous amènent à poser les questions suivantes : D'abord, d'un point de vue structurel, 1) Quelles sont les dynamiques de reconfiguration des chaînes de valeur des secteurs culturels occasionnées par le numérique? 2) Comment le numérique bouleverse-t-il les relations entre les acteurs de ces secteurs, en favorisant notamment l'arrivée de nouveaux acteurs? Ensuite, du point de vue de la pratique, 3) Comment les pratiques entrepreneuriales liées au numérique influencent-elles l'identité et les rôles des acteurs, et questionnent-elles leurs connaissances, compétences et capacités? 4) Comment s'inspirer d'expériences originales qui émergent de ces reconfigurations afin de dynamiser les milieux culturels? Les chapitres de ce livre tentent d'apporter des éclairages et des éléments de réponse à chacune de ces questions.

ENTREPRENEURIAT ET ENTREPRENEURIAT CULTUREL

Les caractéristiques économiques propres aux secteurs culturels induisent des conditions qui distinguent l'entrepreneuriat culturel de l'entrepreneuriat en général, et qui demandent que l'on s'attarde à sa définition. La nature des œuvres créées et des biens produits dans les secteurs culturels – des biens symboliques issus de la créativité humaine et porteurs d'identité, de valeurs et de sens qui transcendent leur valeur économique (Beck, 2005; McCain, 2006; The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2005; United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2008) – requiert des entrepreneurs qui s'occupent de leur production et de leur valorisation d'adopter une approche qui se distingue de l'approche que l'on associe à l'entrepreneuriat dit traditionnel ou économique (Enhuber, 2014). Ces œuvres et ces biens génèrent une incertitude fondamentale quant aux publics qui souhaiteront les consommer, ainsi qu'à la valeur d'usage qu'ils leur accordent (Banks, 2015; Caves, 2000). En effet, « on ne connaît pas la valeur d'un bien d'information avant de l'avoir consommé, et c'est pourquoi on le qualifie de bien d'expérience » (Ménard, 2004, p. 45-46). Chaque bien culturel est par nature nouveau, ce qui le prive de bénéficier de l'expérience liée à l'existence d'un prototype (Greffé et Simonnet, 2010, p. 58). La difficulté de déterminer les segments de consommateurs et la valeur du bien culturel pour ces consommateurs impose des défis en matière de prix pour le producteur. Le prix ne peut pas être défini à partir du coût marginal, soit le coût de production de chaque unité du bien d'information, comme c'est le cas

dans d'autres industries. Il doit plutôt être déterminé en fonction de la valeur qu'il représente pour chaque utilisateur, qui ne se révélera qu'une fois qu'il aura consommé le bien. Ainsi, le producteur de biens culturels agit dans un univers marqué par une forte incertitude (Caves, 2000; Flew, 2012, p. 98-99; Greffe, 2010, p. 11). Il en résulte beaucoup d'imprévisibilité, voire de hasard, quant à ce qui peut assurer le succès d'un bien culturel. Les succès commerciaux sont d'ailleurs rares, et rarement pérennes. Cette combinaison d'un haut taux d'échec et de l'incertitude de la demande est communément appelée le principe du « personne ne sait » (Caves, 2000; Flew, 2012, p. 98-99; Greffe, 2010, p. 11). Les mutations technologiques des deux dernières décennies constituent de nouveaux leviers d'incertitude dans ces industries. Sur Internet se sont développés de nouveaux espaces de consommation et de production, de nouveaux modèles d'affaires, certains fondés sur la gratuité et le libre accès, de nouveaux cycles de création et de production, qui définissent de nouveaux territoires et de nouvelles approches, ainsi que de nouveaux modes de consommation, qui se fragmentent et s'individualisent de plus en plus (Bourgeon-Renault *et al.*, 2014; Greffe, 2010, p. 17; Greffe et Simonnet, 2008, p. 329-330). Or, on a peu étudié la façon dont les technologies numériques et les nouveaux usages qui en découlent influencent les pratiques entrepreneuriales en culture, voire comment ils induisent de telles pratiques.

La gestion et l'entrepreneuriat en culture font d'ailleurs l'objet d'une littérature qui s'attarde à leurs spécificités (Bissonnette, 2020; Bissonnette et Arcand, 2018; DeFillippi *et al.*, 2007; Germain et Lampel, 2016; Greffe, 2017; Lampel *et al.*, 2000; Rae, 2004; Townley *et al.*, 2009). Malgré l'utilisation de plus en plus répandue du terme, Hausmann et Heinze (2016) soulignent l'absence de consensus sur une définition formelle de l'entrepreneur artistique et culturel. Les théories traditionnelles (Casson, 1982; Khilstrom et Laffont, 1979) définissent l'entrepreneur comme un individu qui crée une nouvelle organisation pour exploiter les opportunités d'affaires qu'il a découvertes. Or, le créateur ou l'entrepreneur, dans les secteurs culturels, fonctionne tout autrement :

Dans de nombreux cas, on ne fait pas de distinction entre entrepreneurs, gestionnaires, travailleur autonome, pigiste, et gestionnaire-propriétaire, comme le fait habituellement la théorie générale de l'entrepreneuriat. Cela signifie que l'entrepreneuriat au

sens classique du terme est rarement visible dans les industries culturelles et créatives (traduction libre de Hausmann et Heinze, 2016, p. 15-16).

Il est souvent synonyme de travailleur autonome, de pigiste ou de travailleur par projets, en ce que cela lui donne plus de flexibilité pour s'adapter aux conditions précaires de ces secteurs (Menger, 2006). Swedberg (2006), s'appuyant sur la théorie schumpeterienne (1911) de l'innovation, perçoit chaque artiste comme un entrepreneur par la nature même de ses activités créatives. Les divers types de travailleurs culturels sont souvent amenés à agir en tant qu'entrepreneurs en raison des conditions de travail dans leur industrie, plutôt que pour exploiter une opportunité tangible (Hausmann et Heinze, 2016, p. 11). Ils ne correspondent pas en cela à l'entrepreneur au sens classique du terme (Callander et Cummings, 2020 ; Chang et Wyszomirski, 2015 ; Hausmann et Heinze, 2016 ; Rivetti et Migliaccio, 2018).

Dès lors, se démarquant des modèles conceptuels et pratiques classiques de la figure de l'entrepreneur, les artistes et acteurs de la culture semblent partager davantage de caractéristiques avec les entrepreneurs décrits dans certaines théories alternatives de l'entrepreneuriat, dont la théorie de l'effectuation (Callander, 2019 ; Essig, 2015 ; Lehman *et al.*, 2014, 2020 ; Morrow, 2018 ; Sarasvathy, 2009) et la théorie du « bricolage » (Baker et Nelson, 2005 ; de Klerk, 2015 ; Fisher, 2012 ; Preece, 2014).

Selon ces approches alternatives, les entrepreneurs ne partent pas d'une intention consciente ou de la connaissance d'un besoin, d'une opportunité, d'une demande, d'un marché ou de la perspective de revenus potentiels pour fonder leur entreprise. Ils partent plutôt de leur identité, de leur imaginaire, de leur désir d'expression, des ressources disponibles et de leur réseau social pour déterminer ce qu'ils peuvent faire, en dialogue avec un riche univers symbolique (références culturelles, traditions, genres, *buzz* locaux ou globaux, etc.). Ils s'adaptent et improvisent constamment, de façon à pouvoir répondre aux opportunités qui se présentent dans l'action (Sarasvathy, 2001, 2009).

De plus, les artistes et les entrepreneurs des industries culturelles ne semblent pas s'identifier aux discours traditionnels de l'entrepreneuriat (Coulson, 2012 ; Naudin, 2017 ; Patten, 2016, p. 23 ; Werthes *et al.*, 2018), ce qui soulève d'importantes questions sur les transformations de l'identité des acteurs dans l'apparition de nouvelles pratiques induites

par les technologies numériques. Suis-je artiste ? Entrepreneur ? Les deux ? Comment me conçois-je, à quel moment, par quelles pratiques, auprès de qui ? Qui me reconnaît et sous quelle identité ? En outre, la littérature scientifique nous indique que, dans l'environnement incertain des industries culturelles, les connaissances, outils et compréhensions développés dans l'action sont plus utiles aux entrepreneurs que l'éducation formelle (Hennekam, 2016 ; Rae, 2004 ; Raffo *et al.*, 2000). Chaque situation étant nouvelle et imprévue, c'est en cherchant des réponses aux problèmes contextuels, d'une façon ancrée, informelle et inductive, souvent collective, que s'adaptent les entrepreneurs culturels (Rentschler, 2002). En art et en culture, la formation entrepreneuriale formelle agit généralement comme un levier bien imparfait de l'insertion professionnelle, calquée sur des professions aux contours plus réguliers (Menger, 2009). Elle répond difficilement à la rapidité des changements et aux situations complexes d'un marché ambigu, n'offrant qu'une compréhension partielle de ce qui est réellement requis sur le terrain (Hennekam, 2016 ; Raffo *et al.*, 2000). L'on parle plutôt dans la littérature de l'importance de l'« apprentissage par l'expérience » (Rae, 2004).

Il nous apparaît donc essentiel de mieux comprendre l'esprit entrepreneurial particulier au milieu des arts et de la culture et les pratiques singulières qui l'animent, afin de stimuler les capacités contextuelles et les formes d'adaptation qui émergent en amont ou en marge des chaînes de valeur. Cela apparaît particulièrement nécessaire dans un contexte marqué par l'omniprésence des outils et usages numériques. C'est bien là l'intention de ce livre !

UN REFLET DE LA DIVERSIFICATION DES DYNAMIQUES DE LA PRODUCTION CULTURELLE QUÉBÉCOISE

Pour répondre à cet objectif de compréhension, nous nous sommes tournés vers les secteurs de la musique, des arts visuels et médiatiques et des arts vivants dans six régions du Québec afin de dresser un riche éventail des initiatives des milieux de pratique selon les reconfigurations de leur chaîne de valeur respective. Ces secteurs sont un indicateur des dynamiques de la production culturelle québécoise (Boucher *et al.*, 2011) et de la diversification des modèles d'affaires liés aux technologies numériques (Chantepie et Le Diberder, 2010). Nous constatons que ces disciplines traditionnellement cloisonnées ont aujourd'hui des frontières

poreuses. Notamment, l'omniprésence des pratiques interactives et participatives en arts médiatiques, en art performance, en installation, en danse ou en musique crée une confluence chevauchant les secteurs.

En musique, les technologies numériques permettent la réduction importante de certains coûts liés à la production et à la mise en marché (Janowska, 2011). Il semble que les petites entreprises indépendantes de ce secteur en tirent particulièrement parti, ce qui en a amené plusieurs, depuis le début des années 2000, à développer des pratiques créatives et à prendre des risques dans la recherche de nouveaux modèles d'affaires qui misent sur ces réductions de coûts (Benner et Waldfogel, 2016; Gateau, 2014; Wade Morris, 2014). Au Québec, les petits joueurs indépendants sont responsables de 95 % de la production des contenus musicaux (Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo [ADISQ], 2016b). On peut donc anticiper que le Québec soit un terrain fertile d'initiatives originales pour tirer profit des potentialités numériques.

En arts visuels et médiatiques, on assiste depuis tout aussi longtemps à une percolation de pratiques de création et de diffusion par le développement logiciel et par de nouvelles formes d'expression qui remettent en question le périmètre même de la discipline et de ses lieux de diffusion (musées, galeries, centres d'artistes, etc.) (Depocas *et al.*, 2003; Lalonde, 2015; Poissant, 2003; Serexhe, 2012). Certaines œuvres sont effectivement conçues spécialement pour une diffusion sur le Web et les réseaux sociaux (Instagram, Twitter, Facebook, etc.) et vont jusqu'à proposer des dialogues génératifs qui jouent de leurs possibilités algorithmiques. Des enjeux de conservation sont aussi au cœur des préoccupations du secteur, dans lequel matérialité et instantanéité de l'expérience tendent de plus en plus à se confondre (Depocas *et al.*, 2003; Gagnier, s. d.; Serexhe, 2012).

En arts vivants, si les technologies numériques ont rapidement été utilisées dans des fonctions de soutien (son et éclairage), elles ont aussi transformé la façon de créer, et elles ont permis l'essor d'une avant-garde. On peut citer par exemple le Cirque du Soleil, Ex Machina ou Moment Factory. La projection vidéo 3D, les environnements immersifs, la robotisation, les diffusions en direct, pour ne nommer que quelques exemples, ont transformé l'expérience esthétique et font partie intégrante des pratiques de création d'une génération née avec l'existence de moyens qui repoussent sans cesse les limites de l'imagination (Macpherson, 2012; RIDEAU, 2017).

Le choix de ces trois secteurs permet de toucher deux aspects clés qui redéfinissent l'écosystème culturel dans la réalité numérique : la relative dématérialisation de l'objet culturel et la dimension expérientielle de sa valeur. En effet, ces trois secteurs sont des précurseurs dans la création et la production de nouveaux biens redessinant matérialité et expérience. Or, si l'intégration des technologies numériques dans les pratiques de création est avérée depuis plus de vingt ans dans ces trois secteurs, on a peu étudié comment les pratiques de création et les pratiques d'affaires émergentes sont mises en œuvre et s'interpénètrent. La dématérialisation des biens et la redéfinition des pratiques et disciplines sont des facteurs qui transforment les chaînes de valeur et les rôles des acteurs dans ces chaînes. Ces dernières se déploient désormais de façon non linéaire, davantage sous forme de « réseaux de valeur » (*value creating network*) (Potts *et al.*, 2008 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Vanhaverbeke et Cloudt, 2005), voire de « constellations de valeurs » favorisant des combinaisons inusitées porteuses d'innovation (Luján Escalante, 2019). Le présent ouvrage cherche à mettre en lumière ces éléments de reconfiguration issus de cette culture numérique et qui sont encore peu compris et approfondis de façon qualitative par les recherches actuelles.

Par exemple, les réseaux numériques de communication offrent la possibilité, pour les créateurs et producteurs culturels, de se passer de certains intermédiaires afin d'entrer en relation directe avec leurs consommateurs, sans contraintes géographiques. Cela permet d'entretenir une relation personnalisée avec ceux-ci, et même de soutenir des stratégies de cocréation de valeur. L'on observe une désintermédiation entre les fonctions de création et de production, d'une part, et celle de la consommation, d'autre part (Hirsch et Gruber, 2015 ; Janowska, 2011). Les consommateurs acquièrent aussi de nouveaux pouvoirs sur ces réseaux et dans cette relation, puisqu'ils peuvent influencer sur les tendances et les opinions des producteurs professionnels. L'on parle alors d'une revalorisation de l'utilisateur, individu et communauté, et de ces réseaux qui rompent le monopole des industries culturelles au niveau de la production et de la distribution pour ouvrir ces fonctions aux consommateurs, questionnant ainsi le modèle hiérarchique vertical de la génération de contenus (Bernardo et Martins, 2014 ; Fernandez-Quijada, 2007).

Plusieurs auteurs nuancent cependant cette idée de la désintermédiation et parlent plutôt de réintermédiation, par l'apparition de nouveaux intermédiaires, comme les GAFAM, de même que Netflix, Spotify, Pandora, Instagram, YouTube, Bandcamp, Flickr, Behance, etc., qui s'insèrent dans

la chaîne de valeur et qui exercent une emprise sur la visibilité et la valorisation des contenus (Hearn *et al.*, 2007; Rioux *et al.*, 2015, p. 28). La commercialisation de la musique sur ces plateformes a, par exemple, entraîné une augmentation de 1000 % de la valeur du marché de la musique numérique entre 2004 et 2010 à l'échelle mondiale (International Federation of the Phonographic Industry [IFPI], 2011, p. 5), et cette consommation continue de croître année après année. Au Canada, la part des revenus issus de l'écoute en continu est passée de 15 % à 74 % de l'ensemble des revenus de l'industrie de la musique enregistrée, devenant ainsi la principale source de revenus de l'industrie (Fortier, 2021). L'augmentation de la consommation de musique en ligne ne comble cependant toujours pas, en valeur, la baisse des ventes en format physique, qui ont reculé de 92 % au Québec depuis le sommet de 2004 (Fortier, 2021). La valorisation des enregistrements sonores est en effet beaucoup plus faible pour les formats numériques que pour les formats physiques. Les créateurs et producteurs musicaux doivent donc conjuguer avec une « baisse dramatique des revenus d'exploitation » (ADISQ, 2016a, p. 11).

De plus, les nouveaux acteurs dans la chaîne de valeur (GAFAM et les autres) imposent que les créateurs, artistes et producteurs, développent de nouvelles capacités pour apprendre à transiger avec eux, ainsi que pour se tailler une place sur leurs plateformes. En effet, pour pallier l'absence de régulation sur ces plateformes et le manque de transparence de leurs algorithmes de promotion, les artistes et producteurs doivent investir des sommes importantes en marketing et en promotion pour que leurs œuvres soient découvertes et qu'elles obtiennent une présence visible dans un contexte d'offre pléthorique. Cette problématique donne d'ailleurs lieu à des recherches sur la découvrabilité et sur les pratiques culturelles numériques de promotion, de diffusion et de monétisation du contenu sur Internet¹. De nouvelles compétences en promotion ou en marketing interactif sur les différents réseaux sociaux doivent être développées, alors que les ressources financières sont réduites (ADISQ, 2016b, p. 25). Cette baisse des revenus et la nécessité de développer de nouvelles compétences pour saisir les nouvelles possibilités des réseaux numériques entraînent une diversification des modèles d'affaires encore peu documentée. Ces phénomènes conduisent aussi les artistes et créateurs à devoir explorer de nouvelles avenues de génération de revenus,

1. Voir, par exemple, les travaux du Laboratoire de recherche sur la découvrabilité et les transformations des industries culturelles à l'ère du commerce électronique (LATICCE) de l'UQAM (2022).

dans des trajectoires de carrière de plus en plus dynamiques et protéiformes². Cela suppose aussi une réorganisation des temps de travail où le temps de création se voit de plus en plus grugé par les impératifs des activités de communication et de promotion.

Le présent ouvrage offre un éventail de nouveaux modèles au travers desquels l'on voit naviguer leurs fondateurs entre les possibilités de désintermédiation à saisir, les compétences à développer pour y arriver, la valeur ainsi créée et les ressources qu'il est possible d'en tirer.

DÉTERRITORIALISATION ET DÉSINTERMÉDIATION

Dans la littérature professionnelle, on s'est intéressé au défi que présente, pour les politiques publiques de la culture, le processus de déterritorialisation occasionné par les technologies numériques, notamment par l'utilisation de plateformes de collaboration et de diffusion (Rioux *et al.*, 2015). Dans la pratique, ce processus est susceptible d'offrir de nouvelles possibilités aux artistes et entrepreneurs culturels isolés géographiquement, en transcendant les frontières géographiques. La proximité et le réseautage d'entreprises culturelles variées ont déjà été identifiés comme contribuant largement au succès des industries culturelles en région (Bille et Schulze, 2006; Drda-Kühn et Wiegand, 2010; Greffe et Simonnet, 2008).

Sur le plan des collaborations, il est reconnu que le taux de survie des entreprises culturelles est très sensible à leur regroupement géographique (Gong et Hassink, 2017; Lorenzen et Frederiksen, 2008; Power et Scott, 2004). Une entreprise culturelle peut souffrir de la proximité d'organisations ayant la même activité qu'elle, par effet de concurrence. Cependant, «elle bénéficie largement de la présence, dans son entourage, d'un grand nombre d'entreprises culturelles exerçant des activités variées» (Greffe et Simonnet, 2008, p. 328). Ce peut être des organisations produisant d'autres biens ou services culturels, mais aussi des entreprises d'équipements ou d'accessoires ou encore des services de distribution (Darchen et Tremblay, 2015). Ce rapprochement géographique permet «des échanges libres d'idées et d'informations, la reconnaissance rapide

2. Sur cette question, voir par exemple les travaux de l'association *The Future of Music Coalition* (s. d.) aux États-Unis.

des innovations requises en équipements ou en organisation, le développement des services annexes ou intermédiaires et la création d'un marché local du travail qualifié» (Grefte et Simonnet, 2008, p. 331).

Le numérique peut, par ailleurs, aussi appuyer les créateurs et les entrepreneurs en région faisant face à des défis de taille, notamment pour attirer le talent créatif vers les régions plus éloignées et non reconnues comme pôles créatifs (White, 2010). Les entrepreneurs en régions éloignées des grands centres urbains et isolées géographiquement ont maintenant la possibilité de recréer de tels regroupements en établissant, par des moyens numériques, une proximité avec d'autres entreprises culturelles. Pensons à des regroupements tels le 0/1 Hub numérique dans la région de l'Estrie, le DigiHub de Shawinigan en Mauricie, le Hub Saguenay–Lac-Saint-Jean ou Avantage Numérique, un réseau qui relie le nord-est de l'Ontario francophone, l'Abitibi-Témiscamingue et le Nord du Québec sous l'étiquette du croissant boréal et d'autres initiatives de dynamisation de l'écosystème régional numérique.

En parallèle à la déterritorialisation, un processus de désintermédiation entraîne « un affaiblissement des intermédiaires traditionnels entre producteurs et consommateurs au profit d'une relation directe entre ceux-ci » (Rioux *et al.*, 2015, p. 22). Dans les régions éloignées géographiquement, les intermédiaires professionnels qui permettent à un créateur de rejoindre son public (maisons de disques, galeries d'art, promoteurs de spectacles, etc.) sont plus rares et le public est plus dispersé, forçant même les créateurs, dans certains cas, à exporter leur création vers les centres urbains (Power, 2008). Avec les réseaux sociaux et autres plateformes de désintermédiation, l'artiste peut rejoindre directement son public, et toucher un marché qui lui était jusqu'alors inaccessible. Ainsi, la déterritorialisation et la désintermédiation sont reconnues théoriquement comme des facteurs fondamentaux de reconfiguration des chaînes de valeur, en ce qu'elles transforment profondément les pratiques entrepreneuriales. Elles sont de plus susceptibles de bénéficier particulièrement aux acteurs régionaux qui souffrent de la concentration des activités créatives et de leur consommation principalement dans les centres urbains (Vinodrai et Keddy, 2015).

Notre ouvrage fournit des exemples empiriques approfondis de ces processus de déterritorialisation et de désintermédiation sur les pratiques des acteurs régionaux du Québec.

LES CAS

Chacun des chapitres présente une étude de cas illustrant certains aspects des brouillages de catégories qui font la particularité des pratiques mises en place dans la réalisation des activités de création et de production. Nous exposons un éventail de situations qui mettent en scène des artistes, des organisations et des entrepreneurs aux prises avec des questionnements sur les nouvelles pratiques de création, de production et d'expression disponibles avec les technologies numériques. L'ouvrage se divise en trois sections.

Dans une première section, nous ciblons particulièrement les *nouvelles pratiques et nouvelles formes d'expression au service de l'art*. Quelles sont les nouvelles possibilités et nouvelles formes d'expression? Quels sont les dispositifs qui interfèrent dans une catégorisation simple et délimitée des disciplines artistiques? Joëlle Bissonnette nous présente l'artiste visuelle et médiatique Isabelle Gagné, qui navigue entre son rôle d'entrepreneure artistique et la mobilisation de compétences technologiques en programmation algorithmique. Elle crée des œuvres dans lesquelles l'interaction entre humains et algorithmes s'inscrit à la fois dans les communautés locales et le monde virtuel. Joanne Lalonde et Laurie Cotton Pigeon nous invitent à rencontrer la compagnie chorégraphique Van Grimde Corps Secrets. Elles montrent comment les technologies numériques transforment profondément le rapport au corps comme expérience et comme imaginaire en mobilisant les publics dans différentes déclinaisons d'une œuvre. Ici, collaboration et interdisciplinarité modulent l'hybridité des objets et des pratiques chorégraphiques. Julie Bérubé et Jézabelle Toulouse Davidson rendent ensuite compte du discours de la metteuse en scène et dramaturge Nadia Ross, qui déplore la perte de sens et la rapidité à laquelle évoluent les technologies numériques. Elles discutent de la tension temporelle des rapides changements de tendances qui affectent le travail de STO Union. D'abord, la forme théâtrale est bouleversée par les technologies numériques. Ensuite, l'identité ambivalente d'artiste et d'entrepreneure exige dorénavant le développement incessant de nouvelles compétences. Ce cas soulève aussi la diversité des significations qu'on attribue dans le langage courant au « numérique » en tant que substantif, qui s'étendent des réalités technologiques les plus complexes aux usages les plus simples du réseau Internet.

Dans une deuxième section, nous observons l'importance de *l'esprit entrepreneurial collectif au cœur des pratiques numériques d'organisation*. Les collectifs entrepreneuriaux, qu'ils soient portés par un individu, un groupe de travailleuses autonomes ou une communauté de créateurs, vivifient le paysage culturel et complexifient les rôles et les logiques d'actions face aux institutions. Lazéni Traoré et Laurent Simon nous guident dans les arcanes du centre d'art sherbrookoïse Sporobole. Le centre est le moteur de développement de projets interdisciplinaires et intersectoriels qui entremêlent arts et sciences. Il sert de pivot sur lequel s'articule un *hub* numérique qui vise à développer une expertise locale en Estrie à la fois sur le plan de la création numérique et des technologies, mais aussi pour l'ensemble des travailleurs de l'écosystème culturel de la région. Les Poulpes, collectif d'artistes indépendantes d'origines saguenéennes, nous expliquent comment l'interdisciplinarité et le développement de compétences collectives complémentaires est une alternative améliorée grâce aux outils numériques. Laurie Cotton Pigeon et Thierry Beaupré-Gateau présentent les œuvres «installatives» du collectif et le mode d'organisation tentaculaire des Poulpes. Martin Desjardins et Thierry Beaupré-Gateau se sont aussi intéressés au Pantoum, une organisation dont le nom désigne à la fois un lieu et une communauté de créateurs de musique de la ville de Québec. On y voit comment une organisation collective de gestion dynamise une communauté et une scène musicale indépendante par la mutualisation des ressources et des expertises technologiques. Ce cas montre aussi qu'il existe des formes entrepreneuriales dont la vocation n'est pas commerciale, et qui se rapprochent plus des pratiques de l'innovation sociale dans la mutualisation des connaissances et des ressources de la communauté au service de l'accompagnement de ses membres.

Dans une troisième section, nous plongeons dans les enjeux de *reconnaissance institutionnelle, légitimité et financement* qui sont inhérents aux brouillages des catégories de rôles et de pratiques dans les formes, dispositifs de création ou modèles d'affaires qui naissent des conditions de productions numériques. Maryse Tremblay nous explique comment la Quadrature réinvente le conte québécois dans un métissage entre tradition orale et baladodiffusion. L'hybridité disciplinaire des créations de la Quadrature entraîne un défaut de légitimité tant face aux ancrages traditionnels du conte qu'aux aspirations contemporaines des outils technologiques, qui représente un défi pour les porteurs du projet, tant dans leur relation aux financements que dans leur rapport aux publics. Toujours dans la baladodiffusion, Jézabelle Toulouse Davidson et Julie

Bérubé nous expliquent comment Transistor Média lutte pour la reconnaissance de ce médium numérique dans les programmes de financement, et pour une professionnalisation de cette pratique de création numérique encore émergente, bien que connaissant une popularité grandissante. Finalement, Nikolas Duval Gagnon et Laurent Simon exposent trois cas de sociofinancement en musique populaire qui s'inscrivent dans des stratégies de développement de carrière pour contourner les parcours institutionnels classiques.

Ces trois sections sont évidemment en dialogue. Les problématiques principales qui animent chacune d'entre elles sont souvent transversales et contribuent à la complexité de l'analyse tout en nourrissant sa richesse. Il s'agit d'un trajet de lecture qui souligne certaines dominances ou pointe des enjeux particuliers qui nécessitent une grande sensibilité aux singularités des contextes des cas. Néanmoins, nous aurons l'occasion de voir apparaître des croisements, des familiarités, des lignes de fractures et des tensions communes tout au long de la lecture.

PISTES DE LECTURE

De façon transversale à ces trois sections, les prochains chapitres donneront à voir les grandes problématiques énoncées dans l'introduction s'articuler au travers de huit grands thèmes. Ces thèmes s'expriment sous forme de tensions, plus ou moins intenses et plus ou moins conflictuelles selon les cas, entre ce que font les artistes, entrepreneurs et organisations et ce qui est su, reconnu, légitime, soutenu. De façon synthétique et non exclusive – chaque étude de cas pouvant contenir d'autres thèmes que ces thèmes transversaux – il sera question de tensions sur le plan :

De l'identité liée à la reconfiguration des rôles d'artiste et d'entrepreneur, soit de la façon dont la personne se conçoit, selon les moments et les contextes, ainsi que de la façon dont elle est reconnue et légitimée auprès de ses pairs, des publics et des institutions.

De la temporalité, entre les temps longs de la création et les temps courts qu'imposent l'apprentissage, l'intégration et l'usage d'outils numériques de création, de production et de diffusion qui se succèdent rapidement, des temporalités qui se multiplient avec la possibilité d'être partout – au risque de n'être nulle part! – en même temps, occasionnant des pressions, mais aussi de nouvelles possibilités.

Des ressources humaines, cognitives et matérielles requises pour intégrer des outils numériques de création, de production et de diffusion; pour entretenir des pratiques hybrides (p. ex., analogiques et numériques dans le cas de la musique, *in situ* et en ligne dans le cas des arts vivants, matérielles et dématérialisées dans le cas des arts visuels et médiatiques). Des ressources dont l'obtention repose sur la conformité à certaines catégories; des ressources à développer et à mettre en commun, à transmettre et à conserver au sein chaque région, en fonction de ses caractéristiques et besoins propres.

De l'objet artistique, qui se reconfigure, change de matérialité, s'hybride, se numérise ou se décline en plusieurs formes. Un objet, une fois numérisé, dont la valeur ne se perçoit plus de la même façon, dont les échanges ne se font plus selon les mêmes termes.

Des disciplines artistiques autrefois en silo qui, en dialoguant entre elles, avec leurs traditions et avec des disciplines des secteurs technologiques, se reconfigurent, se chevauchent et s'amalgament, remettant en question la notion même de discipline.

Des espaces de création, de production et de diffusion qui se déplacent, se multiplient, prennent de nouvelles formes ou s'uniformisent, influençant du même coup la forme de l'objet et ses processus de création et de développement.

Des compétences nécessaires pour maîtriser des techniques qui évoluent, se transforment en continu et ouvrent un monde de nouvelles possibilités en matière de création, de production et de diffusion, mais dont l'acquisition gruge du temps précieux à la création. Des compétences pour apprendre à naviguer de façon fluide entre les rôles d'artiste et d'entrepreneur. Des compétences de traduction, en somme, entre les langages, voire les mondes de l'art, de l'entrepreneuriat et des technologies. Des compétences à développer et à maintenir dans des contextes éloignés des centres urbains où elles se concentrent.

Des relations aux publics des arts et de la culture qui, en participant, en cocréant, en finançant, perdent le seul statut de public; dont les attentes sont modelées par ces possibilités, ainsi que par la multiplication des possibilités de mise à disposition des œuvres.