

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Comment le couple entrepreneur/ projet évolue-t-il au cours du processus entrepreneurial ?

Géraldine Dallaire, HEC Montréal (Canada) / Université de Grenoble/CERAG-EDSG (France)

Depuis le début des années 2000, le secteur des industries culturelles et créatives a attiré l'attention de nombreux pays qui ont réalisé des rapports officiels ou des études mettant en exergue la dimension économique de la culture, notamment en dévoilant son impact sur la croissance. Les politiques s'intéressent également de près à cet acteur depuis la fin des années 1990 (Klamer, 2011). L'entrepreneur culturel se trouve ainsi sous les projecteurs des politiques ou acteurs économiques, mais il émerge également depuis récemment au sein de la production scientifique. Par exemple, s'il était exclu des ouvrages *Culture and Economy* (2001) et *Handbook of the Economics of Art and Culture* (2006) de Throsby, *Handbook of Cultural Economics* de Towse lui consacre pour la première fois en 2011 une entrée (il est absent de la version de 2003).

Chapain et *al.* (2018) soulignent que l'on peut distinguer au sein de la recherche scientifique trois conceptions de l'entrepreneur culturel. La première fait référence à l'« artiste-financier » tel que Greffe (2012) l'amène. Cette approche renvoie à la création d'une entreprise ou organisation « classique », et se mesurant sur des indicateurs de croissance, rentabilité, ou profit, mais dans le secteur des industries culturelles (Chapain et *al.*, 2018). La seconde conception renvoie à la figure, dans le secteur culturel, des « travailleurs au projet » (de Heusch, Dujardin, Rajabaly, 2011, p. 17). La troisième catégorie de recherches met en exergue les enjeux auxquels les acteurs culturels et les entrepreneurs se trouvent confrontés (innovation, prise de risque, etc.). Plusieurs auteurs (Swedberg, 2006; Rentschler et Geursen, 2004; Blaug et Towse, 2011; Klamer, 2011) mettent ainsi en avant que la spécificité principale des organisations culturelles se trouve dans leur finalité : la finalité est artistique et non pas économique. Leur objectif est en priorité de créer quelque chose de nouveau pour le secteur culturel ou artistique et non pas pour celui de l'économie. Dans ce cadre, l'entrepreneuriat

culturel fait émerger un nouveau type d'entrepreneur, qui fait face à des enjeux différents de l'entrepreneur « classique » (Chapain et *al.*, 2018). Il s'agit alors de mettre en exergue, en s'appuyant sur les pratiques de ces acteurs, des approches innovantes de l'entrepreneuriat. Comme le soulignent Chapain et *al.* (2018), il ne s'agit pas de plaquer les connaissances issues de l'entrepreneuriat « classique » pour l'imposer aux acteurs culturels : au contraire, il faut comprendre le mode de fonctionnement de ces entrepreneurs et la façon dont ils questionnent notre compréhension de l'entrepreneuriat. Pour cela, il semble donc important de s'appuyer sur l'étude de cas concrets qui nous permettront de distinguer et de caractériser les spécificités et enjeux de ce type d'entrepreneuriat.

Cet article a pour ambition de contribuer à une meilleure compréhension du processus entrepreneurial et la façon dont il se déroule pour des entrepreneurs culturels. Plus particulièrement nous nous interrogeons sur comment le couple entrepreneur/projet entrepreneurial évolue au cours du processus.

Nous nous appuyons dans le cadre de cette recherche sur la méthode de l'étude de cas : afin d'illustrer cet enjeu, nous avons choisi d'analyser le cas emblématique des Ballets Jazz de Montréal, créé en 1972 par Geneviève Salbaing, Eva von Genscy et Eddy Toussaint. En 2012, les Ballets Jazz de Montréal (BJM) avaient réalisé en 40 ans plus de 2000 spectacles, dans 800 villes et 65 pays, pour un total de 2 millions de spectateurs. Cette organisation reste l'une des compagnies canadiennes qui réalise le plus de tournées à l'étranger. Ainsi, de par sa longévité et sa popularité parfois plus importante en dehors du Québec qu'au sein de la province, elle représente une organisation originale dans le paysage de la danse.

1. Le processus entrepreneurial dans le secteur culturel

1.1 Le processus entrepreneurial

Depuis les années 1990, les auteurs en entrepreneuriat placent le processus au coeur de leurs recherches (Gartner, 1985, 1988, 1993; ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Van de ven, 1992 ; Bruyat, 1993, 1994 ; ; Fayolle, 1996 ; Landstrom, 1998 ; Hernandez, 1999 ; Bruyat et Julien, 2001).

Plusieurs auteurs (Shane et Venkataraman, 2000; Gartner, 1985, 1988; Drucker, 1985, 2014; Julien et Marchesnay, 1988, 1996) ont développé des cadres conceptuels, qui sont pour la plupart d'entre eux construits sur une interaction entre des éléments issus de l'environnement et d'autres reliés à l'individu (Fayolle, 1999) et qui mettent au centre de leur approche l'opportunité, l'organisation, l'innovation ou la création de valeur (Verstraete et Fayolle, 2005). Dans ce cadre, le processus entrepreneurial correspond à « une variable qui conditionne la forme, la nature et la performance de l'organisation qu'il contribuera à faire émerger et à

structurer dans les différents moments de sa construction et de son fonctionnement. » (Fayolle, 2003, p.10). Il s'agit donc de l'interaction entre un individu et son projet, et la façon dont cette interaction se développe pour aboutir à la création d'une organisation ou à l'évolution d'une organisation existante.

1.2 Comment le processus entrepreneurial se déroule-t-il dans le secteur culturel?

Afin d'aborder le processus, il importe de distinguer deux temps : le premier est la phase de création, pendant laquelle l'artiste donne naissance à son oeuvre. Les artistes vont créer de façon plus ou moins solitaire, sans -généralement- prendre en compte les attentes du marché. Puis, se déroule la phase de mise sur le marché où il faut organiser la diffusion et la commercialisation, et se pose la question de la reconnaissance de l'oeuvre (Béjean, 2008). Celle-ci devient alors produit culturel (Assassi, 2003) : « Le produit culturel est donc une oeuvre artistique en phase de commercialisation, une oeuvre mise sur le marché. » (Assassi, 2003, p.133). Les artistes-entrepreneurs interviendront donc aussi bien sur l'oeuvre, que sur le produit culturel. Alors que les entrepreneurs-culturels prendront en charge uniquement la commercialisation et la diffusion, donc le produit, mais ils ne sont pas responsables de la production.

On peut réaliser un lien entre le projet de vie du ou des entrepreneurs et la façon dont le processus entrepreneurial va se dérouler. Comme pour les entrepreneurs *lifestyle*, les porteurs de projets dans ces secteurs vont chercher davantage un certain mode de vie que le succès financier (Chaston, 2008). Le fait d'être principalement motivé par le fait de vivre de sa passion implique qu'ils ne vont pas forcément chercher à identifier plusieurs opportunités, mais tendraient à suivre celle en lien avec leur passion, même si cela ne représente pas la plus rentable (Sardana, 2018; Loots et Van Witteloostuijn, 2018).

La littérature met de l'avant que les entrepreneurs culturels et artistiques semblent s'intéresser davantage à construire un produit ou service de qualité que de répondre à un besoin, ou à ce que les consommateurs veulent (Colbert, 2003). Par conséquent, ces entrepreneurs tendraient à être orientés davantage sur le produit que sur le marché, et à privilégier certains types de consommateurs, au détriment des autres (Wilson et Stokes, 2002). Ces éléments peuvent également contribuer à ne pas être pris au sérieux par les parties prenantes non issues de ce milieu (Wilson et Stokes, 2002).

Blaug et Towse (2011), soulignent que l'objectif du processus entrepreneurial est de créer une organisation qui soit viable et qui permette aux entrepreneurs de générer un revenu : «Cultural

Enterprise Entrepreneurs are cultural change agents and resourceful visionaries who generate revenue from a cultural activity. Their innovative solutions result in economically sustainable cultural enterprises that enhance livelihoods and create cultural value for both creative producers and consumers of cultural services and products.» (Blaug et Towse, 2011).

Cependant, la finalité de l'organisation artistique a des enjeux sur le processus entrepreneurial. Traditionnellement, l'objectif de l'entreprise « classique » est dicté par des objectifs commerciaux : il s'agit de croître en développant de nouveaux marchés (Béjean, 2008). Dans le cas d'une organisation artistique ou culturelle, l'objectif du projet ne sera pas nécessairement d'augmenter son public. Mais il peut s'agir en priorité de créer une œuvre, puis vient ensuite la question de la reconnaissance de celle-ci (Béjean, 2008). Par conséquent, la notion de croissance ne va pas se formuler de la même façon que pour une entreprise « classique » et même beaucoup d'entrepreneurs n'ont pas la volonté de croître. Ils vont préférer garantir la qualité artistique, même si cela se déroule au détriment de possibilités commerciales (Loots, Van Witeloostuijn, 2010).

1.3 Qui sont les entrepreneurs culturels et quels sont leurs rôles dans le processus?

Se pose dans un premier temps la question de la définition d'un entrepreneur dans le secteur culturel. Nous pouvons réaliser une première distinction entre l'artiste-entrepreneur et l'entrepreneur-culturel. Rich et Roberts (2007, p.9) différencient deux types d'entrepreneuriat culturel, les artistes créant leur propre activité sur leurs talents et les entrepreneurs travaillant avec les talents des autres : « So, perhaps a working definition of art entrepreneurship would be the process an artist engages in creating a business utilizing the skills and the artistic talent that the artist possesses. Or it would be the process a non-artist engages in creating a business utilizing the skills and artistic talent possessed by artist» (Rich et Roberts, 2007, p.9).

L'artiste-entrepreneur représente un artiste qui a décidé d'adopter une démarche entrepreneuriale et de mettre en marché ses propres produits culturels. Il crée ainsi son emploi, et devient alors « entrepreneur de lui-même » (Grefte, 2002). L'artiste-entrepreneur intègre donc les deux logiques (art / économie). Quant à l'entrepreneur-culturel, il renvoie à des porteurs de projets développant des organisations qui ont pour objectif soit mettre en valeur le travail des artistes (galeries, festivals, diffuseurs...), soit de produire des biens et services culturels (éditeur, producteur de spectacles ...). Il se peut que ce soit un ancien artiste-entrepreneur, mais qui a abandonné la création artistique pour se consacrer à développer le talent des autres. Il va ainsi gérer toutes les activités entrepreneuriales et il devra coordonner les artistes en lien avec ces activités.

De plus, le porteur du projet entrepreneurial dans le secteur culturel s'incarne rarement dans un individu unique et s'inscrit souvent dans une aventure collective. En effet, les organisations culturelles doivent réussir à gérer et à intégrer ces deux logiques économique et culturelle, au sein de leur mode d'organisation. Par exemple, Turbide et Hoskin (1999) soulignent la perception d'incompatibilité entre l'art et le domaine de la comptabilité en gestion, alors que selon les auteurs, des passerelles sont possibles. Cependant, il n'est pas toujours évident pour une seule personne de combiner à la fois des compétences artistiques, entrepreneuriales, en administration et en gestion (HKU, 2010, p.62).

Si on s'intéresse au rôle de l'entrepreneur culturel, nous pouvons dans un premier temps, distinguer le rôle de l'entrepreneur en contraste avec celui de l'artiste. Anne de Bruin (2007) nous apporte un élément de réponse, lorsqu'elle propose, pour mettre en lumière la différence entre un artiste et un entrepreneur culturel, de réaliser un parallèle avec la distinction faite par Schumpeter entre les 'entrepreneurs' et les 'inventeurs'. L'inventeur est celui qui propose des idées, tandis que l'entrepreneur les met en action. C'est donc bien l'entrepreneur qui détecte et saisit l'opportunité de réaliser un profit avec l'innovation. Par conséquent, une innovation qui n'aurait pas rencontré d'entrepreneur pourrait rester sans être commercialisée et le premier rôle de l'entrepreneur culturel se trouve donc de « mettre en économie » un projet artistique.

Selon Swedberg (2006) les industries créatives se caractérisent par des mécanismes organisationnels et des procédures afin de relier la sphère économique et la sphère de l'art. Cependant, ceci ne se fait pas forcément naturellement, comme le notent Klamer (2011), Swedberg (2006) et Chiapello (1998) avant eux, en mettant en avant la tension existante entre l'art et le management ou le marché, ou entre l'économie et la culture. Et c'est à l'entrepreneur culturel, qui se trouve au coeur de ce système, de résoudre cette problématique : pour Klamer (2011) c'est à lui qu'incombe cette mission, d'aller de l'art au marché. Rentschler (2002) nous permet également de mieux comprendre le rôle de l'entrepreneur lors de la mise en lien entre le produit culturel ou artistique et le marché : l'auteur montre la capacité de l'entrepreneur à combiner des compétences créatives et les ressources économiques nécessaires à son activité. Blaug et Towse (2011), mettent de l'avant que l'objectif du processus entrepreneurial est de créer une organisation culturelle qui soit viable et qui permettent aux entrepreneurs de générer un revenu :

«Cultural Enterprise Entrepreneurs are cultural change agents and resourceful visionaries who generate revenue from a cultural activity. Their innovative solutions result in economically sustainable cultural enterprises that enhance livelihoods and create cultural

value for both creative producers and consumers of cultural services and products.»
(Blaug et Towse, 2011).

2. Méthodologie et restitution du cas

Le choix des Ballets Jazz de Montréal (BJM) résulte d'une volonté d'étudier le cas de la création d'une organisation d'envergure, ayant une assise importante dans le paysage culturel actuellement. Elle fait partie des compagnies de danse les plus anciennes à Montréal.

Dans une étude de cas, il est recommandé la « multiangulation » (Gombault, 2005, p. 37) des sources et des techniques de production. Les techniques de production utilisées généralement renvoient à celle des méthodes qualitatives (Gombault, 2005, p. 37) : entretiens, observations, documentation, etc. Généralement une technique se positionne comme principale et se trouve privilégiée. Dans ce cas, il s'agit des entretiens s'appuyant sur la technique des récits de vie. Cependant, nous avons mobilisé d'autres types de sources : des entretiens semi-directifs, un travail de documentation poussé, la présence à des spectacles, etc. Nous avons réalisé cinq entretiens semi-dirigés avec les co-fondateurs et plusieurs autres acteurs ayant eu un rôle clé dans l'organisation, pour une durée totale de 9h39. En parallèle nous avons réalisé un travail documentaire approfondi, notamment en nous appuyant sur les archives de la compagnie (programmes des spectacles entre 1972 et 1990, états financiers entre 2009 et 2012, articles de presse entre 1972 et 2012) des films sur l'histoire des co-fondatrices, des recherches sur l'histoire de la danse au Québec et au Canada. Nous présenterons dans un premier temps les parcours des trois porteurs de projet, avant d'aborder les différentes étapes du projet entrepreneurial.

2.1 Présentation des porteurs du projet entrepreneurial

Le projet entrepreneurial des BJM se trouve issu d'une co-conception collective. En effet, il émerge en 1972, de la rencontre entre Eddy Toussaint (1945-), Geneviève Salbaing (1922-2016) et Eva von Genscy (1924-2013). Les trois cofondateurs vont cependant rapidement se séparer : Eddy quitte l'organisation en 1974 et Éva en 1979. Par la suite, Geneviève restera la seule co-fondatrice impliquée dans l'organisation, raison pour laquelle l'étude de cas se trouve davantage orientée sur son parcours.

Geneviève Salbaing (1922-2016)

Geneviève s'approche de la cinquantaine quand Éva lui propose de co-fonder l'organisation. Aussi, a-t-elle déjà une longue expérience en danse, mais également, dans une certaine mesure, de la gestion d'une organisation. Geneviève, cadette de la famille, a grandi entourée de trois frères aînés. Elle considère cependant n'avoir reçu aucun traitement de faveur : son père est aussi exigeant envers elle qu'avec ses frères. Il fera donner à ses quatre enfants de nombreux cours dans des domaines très variés : escrime, plongeon, natation, tennis, puis danse pour Geneviève. Alors qu'elle n'a que trois ans, la famille déménage au Maroc, où son père occupe la direction de l'École supérieure de langue arabe et de dialectes berbères de Rabat.

En 1941 et malgré le temps que lui prennent ses deux passions, elle décroche son baccalauréat en philosophie. Elle annonce alors à son père qu'elle veut devenir danseuse étoile à Paris. Son père est réticent, mais il accepte, à condition qu'elle suive aussi des cours à l'Université en droit. Et, il s'arrange, en s'appuyant sur ses relations pour qu'elle suive des cours avec les meilleurs professeurs de danse. Un soir, alors qu'elle rentre de ses cours, les Allemands qui occupent Paris, ont établi un contrôle des papiers dans le métro. Geneviève a sa carte d'étudiante et elle passe sans problème. Mais, quand elle raconte l'incident à son père, celui-ci prend peur. Deux jours plus tard, elle se retrouvera sur un bateau la ramenant au Maroc. De à Casablanca, elle retrouve un jeune officier avec qui elle se marie et part aux États-Unis. Elle continue sa carrière de ballerine en se faisant embaucher au Washington Concert Ballet. En 1946, son mari lui annonce que son mandat avec la marine française est terminé et que l'entreprise Air Liquide lui a offert un poste. La famille déménage à Paris pour que Pierre Salbaing soit formé, avant de partir s'installer six mois plus tard, début 1947, à Montréal, siège de l'entreprise au Canada.

Aussitôt arrivée à Montréal, Geneviève s'intéresse au monde de la danse au Canada : il s'agit alors d'un domaine en émergence qui en est à ses premiers pas. Geneviève est embauchée par une des compagnies pionnières du ballet au Québec, les ballets Chiriaeff, où elle rencontre Eva von Genscy. Elles danseront ensemble lors de quelques représentations, mais peu de temps après, Geneviève éprouvera un problème de santé et devra subir une opération chirurgicale. La convalescence prendra du temps. Âgée de 32 ans et ayant une vie familiale bien remplie suite à la naissance de ses trois enfants, Geneviève décide de mettre fin à ses activités professionnelles en tant que danseuse.

Elle s'engage cependant dans différents conseils d'administration dans des secteurs culturels variés : l'École Nationale de Théâtre, le Concours de Musique de Montréal, le Théâtre International de Montréal, l'Orchestre Symphonique de Montréal, l'Orchestre de Chambre de

McGill et autres. Pendant cette période, Geneviève et Eva von Genscy se perdent de vue. Cependant, vers la fin des années 1960, elles se recroiseront par hasard dans la rue. Éva lui explique alors qu'elle a appris le jazz à New York et qu'elle donne maintenant des cours de danse de jazz au studio de madame Séda Zaré (1911-1980). Elle propose à Geneviève d'en faire partie.

Eva von Genscy (1924-2013)

Éva est une danseuse d'origine hongroise, installée au Canada depuis 24 ans au moment de la création des BJM. C'est elle qui va créer et développer le « produit » : elle apporte un nouveau style de ballet jazz, qui va être à l'origine de la création de l'organisation. Éva commence la danse dès l'âge de 9 ans, à Budapest puis en Autriche. En 1948, elle décide de partir s'installer à l'étranger et choisit le Canada, où elle va devenir danseuse pour deux des trois plus grandes compagnies de danse canadiennes en danse classique : le Winnipeg Ballet et les Ballets Chiriaeff. Elle a donc une solide formation de ballerine et a travaillé avec les personnes les plus reconnues au Canada dans son domaine. Elle participe ainsi au démarrage de la danse classique au Canada. Elle est embauchée en tant qu'assistante par Brian Macdonald, qui l'emmène à New York découvrir la danse de jazz. À New York, Éva suit des cours avec différents professeurs, mais elle a surtout la chance de suivre ceux de Luigi, qui a ouvert son studio depuis cinq ans. Elle découvre alors ce mixe entre danse de jazz et ballet classique, qui représente une révélation pour elle et qu'elle ramène ensuite à Montréal.

Eddy Toussaint (1945-)

Eddy Toussaint prend des cours avec Éva. Cet élève voue à sa professeure une admiration sans bornes et il veut rapidement développer des projets avec elle.

Eddy Toussaint est né en 1945, à Port-au-Prince, en Haïti. Il découvre la danse grâce à Lavinia Williams, à l'École Nationale de danse d'Haïti. Celle-ci avait été engagée par le ministère de l'Éducation pour favoriser le développement de la danse sur cette île. Elle enseignait le ballet classique, mais elle s'appuyait également sur le folklore haïtien.

Son beau-père, Auguste Magloire, un architecte diplômé de la Sorbonne, ne fait pas de politique, mais il est un cousin de Paul Eugène Magloire, président du pays de 1950 à 1956. C'est pour cela que lorsque François Duvalier arrive au pouvoir en 1957, la famille, en danger, se voit dans l'obligation de quitter cette île des Caraïbes. Ils deviennent la 300^e famille arrivant

d'Haïti pour s'installer à Montréal. Les parents haïtiens tenant en grande estime les diplômés, Eddy Toussaint étudie à l'Université de Montréal, qui lui délivre un baccalauréat en enseignement (1973) et à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), lui permettant d'obtenir un baccalauréat en éducation physique avec une spécialisation en danse. Eddy a eu une formation en danse classique, mais ce genre ne lui convient pas vraiment. Il songe même un moment à abandonner cet art. Toutefois, les cours qu'il suivra avec Eva von Gencsy au studio de Séda Zaré viendront changer sa vie. Cette rencontre sera déterminante, car elle lui redonne envie de s'investir dans la danse. Il éprouve immédiatement une très grande admiration pour sa professeure, et il trouve-là un style plus en accord avec ses origines et sa culture et auquel il adhère immédiatement et intensément.

Dès 1970-71 et alors qu'il n'a que 25 ans, il décide de monter une petite compagnie de ballet jazz, avec d'autres élèves de l'université et qu'il nomme *Les Rétros*. En 1971, Eddy invite Éva à un de ses spectacles et lui propose de regrouper sa compagnie et les cours qu'ils donnent tous les deux. Ce spectacle va représenter un déclic pour Éva et l'amorce de la création des Ballets Jazz Contemporains, en 1972, grâce à la fusion du groupe de danseurs d'Éva et de la compagnie d'Eddy. Et, elle demande à Geneviève de se joindre à eux afin de s'occuper du développement de l'organisation.

2.2 Présentation du développement de l'organisation

On peut distinguer trois périodes différentes dans le développement de l'organisation : la création et le démarrage avec les trois fondateurs présents (1972-1973), le moment de collaboration entre Geneviève et Éva (1974-1979), et la dernière période où Geneviève dirige seule la compagnie (1980-1992).

Direction par les 3 co-fondateurs (1972-1973)

Au démarrage, Geneviève occupe le poste de directrice générale. Elle est responsable de mettre en place l'organisation. Une première structure est créée, laquelle regroupe l'école et la compagnie. Elle a également pour tâche de former le C.A., dont elle occupe la présidence. Pour ce faire, elle s'appuie sur les relations sociales développées grâce à la position de son mari, fortement impliqué au sein de la communauté économique et des affaires de Montréal.

En effet, Pierre Salbaing est devenu Président-directeur général d'Air Liquide Canada en 1962. Il a également occupé des fonctions sociales prestigieuses, dont celle de Président de la

Chambre de commerce française de Montréal (1966-1968). Geneviève Salbaing organise régulièrement chez elle des cocktails où se retrouvent plus d'une centaine d'invités, composés de l'élite montréalaise du monde des affaires qui contribue financièrement au monde des arts. Elle n'a donc pas trop de mal à identifier des personnes clés pouvant soutenir et contribuer à sa cause.

Malgré toutes ces actions, le financement de cet organisme à but non lucratif demeure une activité difficile et complexe. En effet, cet art nouveau ayant suscité l'adhésion immédiate du public ne trouve pas facilement le même engouement auprès des bailleurs de fonds, qui le qualifie de trop commercial. Et, les grandes institutions qui soutiennent la danse refusent au début d'accorder leur participation financière aux Ballets Jazz, sauf quelques exceptions. La politique du Conseil des Arts précise par exemple que les subsides sont accordés aux compagnies classiques ou expérimentales : le jazz ou le ballet jazz n'entrent dans ni l'une ni l'autre de ces catégories.

Heureusement, l'école, dont Éva et Eddy sont - entre autres - les professeurs, connaît un grand succès. Rapidement les étudiants affluent. Ce type de danse correspond non seulement aux aspirations de libération et d'expression libre de soi de la jeunesse de l'époque, mais permet également de faire de l'exercice. Aussi, sans faire de publicité, grâce au bouche-à-oreille et aux représentations dans les écoles, le nombre d'étudiants grossit rapidement. Les bénéfices réalisés par l'école sont réinvestis dans la compagnie. En plus d'être professeure, Éva est directrice artistique. Eddy Toussaint l'appuie également dans la chorégraphie et très rapidement, Geneviève s'investit-elle aussi dans la partie artistique. Elle va notamment chercher des ressources pour soutenir le travail d'Éva. Cependant, Eddy et Geneviève ne s'entendent pas bien et cette situation de co-direction artistique informelle commence à créer des tensions. De plus, des désaccords sur la façon de gérer les finances de la compagnie naissent et Eddy Toussaint quitte les Ballets Jazz en 1974, pour fonder sa propre compagnie de danse néo-classique : La compagnie de danse Eddy Toussaint et qui deviendra Le Ballet de Montréal Eddy Toussaint. Il abandonne alors le jazz et son style devient plus classique. Quelques danseurs de la troupe des Ballets Jazz le suivent. Aux Ballets Jazz, reste Éva et Geneviève, respectivement directrice générale et directrice artistique.

Direction par Éva et Geneviève (1974-1979)

La période est intense et l'organisation se structure. Après 1972, année de création des Ballets Jazz, 1975 présente une autre période clé. En effet, Geneviève souhaite que la compagnie fasse partie du Festival de la danse contemporaine, organisé dans le cadre de la Biennale de Venise sous la direction artistique cette année-là, du chorégraphe français réputé, Maurice Béjart (1927-2007). Ses premières approches ne sont pas concluantes, mais elle finit par réussir à le convaincre. Geneviève est d'autant plus heureuse qu'il s'agit de la première fois qu'une compagnie canadienne réussit à être invitée à ce festival. Le spectacle présenté, *Jazz Sonata*, chorégraphié par Éva pour l'occasion, connaît un succès au niveau du public. Cependant, la critique quant à elle, demeure timide face à cette nouvelle forme de danse.

Au-delà de cette percée à l'étranger, cette période est surtout marquée par l'essor et le développement des écoles au Québec. Dès juillet 1976, l'École supérieure des Ballets Jazz du Québec est incorporée. Geneviève en est la présidente. L'antenne de Montréal regroupe 1 300 élèves ainsi qu'une vingtaine de professeurs, tandis que celle de Québec compte 500 élèves pour 6 enseignants. L'École des Ballets Jazz a mis en place une section où on forme des professeurs. Rapidement, plusieurs de ces anciens élèves viennent les voir et proposent de créer des écoles dans les autres villes du Québec. Grâce à cela, dès 1978, des cours de ballet jazz sont offerts à Montréal, Québec, Laval et Saint-Jean-sur-Richelieu.

Éva est toujours la directrice artistique de la compagnie ainsi que des écoles, et le rythme se trouve intense pour elle à ce moment. Entre 1972 et 1976, elle ne chorégraphie pas moins de 7 spectacles sur les 17 créations de la compagnie, elle enseigne le ballet jazz aux membres de la troupe et dans l'antenne de l'école à Montréal. Il lui faut aussi former les nouveaux professeurs... Aussi, à partir de 1976, la compagnie fait de plus en plus appel à des chorégraphes extérieurs et évolue vers une compagnie de répertoire. En 1978, Éva devient sur les documents de présentation de la compagnie « conseillère artistique » et non plus directrice artistique. Elle garde cependant ce titre au sein de la structure de l'École supérieure des Ballets Jazz du Québec : elle se concentre donc sur l'enseignement. Elle finit cependant par quitter entièrement l'organisation en 1979.

Direction par Geneviève Salbaing (1979-1992)

Suite au départ d'Éva, Geneviève occupe le poste de directrice artistique. Les BJM deviennent alors une compagnie de répertoire en faisant systématiquement appel à des chorégraphes extérieurs. Une autre école est créée en 1980, à Toronto cette fois. Cependant, c'est là une

période qui met d'abord en avant la compagnie. En effet, notamment, grâce à la Biennale de Venise, elle devient internationale : tournées aux États-Unis dès 1976, en Europe et Mexique à partir de 1977, en Amérique latine en 1982, en Afrique en 1983...

Ce choix de la globalisation correspond également à une nécessité économique. En effet, depuis le début des années 80, les écoles de ballet jazz subissent une nouvelle concurrence : l'aérobique. Ce sport dont ses beaux studios comportant tout le confort moderne et qui sont beaucoup plus luxueux que ceux des écoles. Aussi, petit à petit, les BJM perdent des étudiants qui étaient plus intéressés par le côté exercice physique qu'à la danse. Le modèle d'affaires ayant fait son succès dans les années 70 est mis à l'épreuve. La compagnie doit fonctionner avec un minimum de coûts et il lui faut s'appuyer sur l'engouement à l'international pour survivre. Malgré cette popularité internationale, les BJM connaissent de sérieuses difficultés financières, qui arrivent à mettre en péril la survie même de l'entreprise. Les écoles ne rapportent plus d'argent, aussi bien en région qu'à Montréal. Il est même parfois nécessaire de soutenir certaines des antennes qui commencent à faire des déficits. De plus, les écoles en région subissant aussi la concurrence voudraient pouvoir investir dans leurs infrastructures afin d'avoir des équipements plus modernes. Il est alors décidé de se séparer des écoles, lesquelles sont souvent reprises par les directeurs qui les gèrent, et de se concentrer sur la compagnie.

C'est alors qu'une occasion inespérée va venir sauver l'entreprise : en 1989, le Conseil des Arts de Montréal qui déménage rue Saint-Urbain aimerait avoir une compagnie en résidence, mais qui serait présente de façon ponctuelle, pour pouvoir partager les studios avec une troupe de théâtre. Les BJM représentent avec leurs nombreuses tournées, la compagnie idéale. À partir du début des années 90, et grâce à cette nouvelle implantation, la compagnie va pouvoir survivre. Elle pourra ainsi épargner environ 100 000 \$ par an, ce qui la sauvera d'une fin qu'il aurait été difficile d'éviter.

En 1992, Geneviève Salbaing fête ses 70 ans, et une contribution bénévole de 20 ans au sein des BJM qu'elle a participé à créer et qu'elle a réussi à maintenir, parfois difficilement : « Les danseurs ne sont pas beaucoup payés en comparaison du travail réalisé et de la discipline exigée pour accomplir ce travail. Je préférerais ne pas être rémunérée. ». Elle annonce alors qu'elle quitte son poste de directrice artistique. Elle restera cependant au conseil d'administration en tant que Membre Fondatrice.

3. Analyse de l'évolution du couple entrepreneur / projet au cours du processus entrepreneurial

Eva von Genscy représente l'artiste à l'origine du produit. Elle est animée par une forte curiosité, mais surtout une passion pour la danse, à laquelle elle vouera sa vie. Quand elle découvre le jazz, il se passe un déclic. Cependant, on remarque qu'elle ne semble pas présenter la volonté de monter sa structure avant sa rencontre avec Eddy Toussaint. Elle n'a pas d'intention entrepreneuriale et c'est donc Eddy Toussaint qui pousse Éva vers la création des Ballets Jazz. La création de la compagnie paraît d'une certaine façon s'imposer à elle. La prise de conscience semble se réaliser avec le constat des ressources dont elle dispose et surtout le sentiment d'avoir le devoir de s'en servir. De plus, le véritable déclic vient lorsqu'Eddy Toussaint invite Éva à une représentation à Montréal de la compagnie de ballet jazz qu'il a montée. Devant l'incroyable succès du spectacle, Éva comprend qu'elle doit agir. Elle se rend compte du potentiel du style qu'elle a initié et du besoin de le structurer au sein d'une organisation. Cependant, elle ne se sent pas d'assumer les aspects organisationnels et elle considère Eddy trop jeune pour le faire à sa place. Aussi, pense-t-elle à Geneviève. Ainsi, une des caractéristiques de la co-fondatrice est sa capacité à s'entourer et à rassembler les gens autour d'elle. Elle suscite l'admiration et elle développe un noyau de personnes qui s'intéressent à son travail et qui sont prêtes à la suivre dans ce qu'elle entreprend. On peut faire un lien avec la figure du « porteur de savoirs » (Brechet, Desreumaux, Schieb-Bienfait, 2009), car elle détient une forte expertise du monde de la danse et de ses règles. Elle a une grande capacité visionnaire puisqu'elle sent que le produit qu'elle apporte, le ballet jazz correspond aux besoins de la jeunesse de cette époque. Elle est avant-gardiste en souhaitant mêler les styles.

Eddy Toussaint incarne donc le déclencheur du projet et Geneviève Salbaing l'entrepreneur-facilitateur. Avant de co-fonder les Ballets Jazz, Geneviève a eu l'occasion, à plusieurs reprises, de s'impliquer dans des compagnies, car plusieurs personnes lui ont proposé de créer avec elle des projets, mais cela ne l'intéressait pas. Par contre, quand Éva l'invite à se joindre à son projet, elle est séduite par l'innovation artistique qu'il comporte. Geneviève emprunte à la figure du « porteur de relations » (Brechet, Desreumaux, Schieb-Bienfait, 2009). En effet, lorsqu'elle a arrêté la danse elle épaula son mari dans l'organisation de sa vie sociale et organise des soirées dans leur grande maison avec de nombreuses personnalités clés de Montréal. Aussi, elle connaît le milieu des affaires, fréquente des personnes impliquées dans des entreprises à des postes importants. Elle a donc un rôle d'animation des réseaux de façon informelle. Aussi, on peut également analyser son rôle comme celui de « marginal sécant » : Geneviève se trouve partie

prenante dans plusieurs systèmes d'actions. Elle appartient à l'univers de la danse dont elle connaît les acteurs clés, mais aussi à l'univers des affaires, du monde économique qu'elle fréquente grâce à son mari. Par conséquent elle joue un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre ces univers et leurs logiques d'actions.

Au début du processus entrepreneurial, on remarque l'importance des rôles d'Éva et Geneviève, qui sont complémentaires. Éva apporte l'innovation, maîtrise la technique et dispose du réseau et du leadership pour mobiliser les acteurs de la danse. Geneviève quant à elle fait figure de traducteur avec d'autres univers nécessaires pour accéder à des ressources. Nous avons donc d'un côté une entrepreneure innovatrice et de l'autre une entrepreneure facilitateur ou organisationnel. Le processus organisationnel au démarrage s'appuie donc fortement sur ce lien étroit entre l'entrepreneure qui conçoit le produit et celle qui soutient et organise sa mise en marché. Concernant le rôle d'Eddy, il joue un rôle crucial au démarrage, puisqu'il pousse Éva à créer sa compagnie et qu'il apporte son école. Mais, comme lui aussi dispose de la technique pour développer le produit et d'un certain leadership dans le secteur de la danse, son rôle semble ensuite assez similaire à celui joué par Éva.

Par ailleurs, la mise en perspective des projets individuels des porteurs et du projet entrepreneurial nous permet de mieux comprendre le désengagement d'Eddy et d'Éva du projet. Le projet de vie d'Eddy semble commencer à entrer en contradiction avec le projet entrepreneurial : Eddy, qui a une grande soif de réussite, paraît vouloir créer sa propre compagnie afin de prendre davantage d'ampleur et de ne plus occuper le poste de numéro deux. Aussi, il crée la Compagnie de danse Eddy Toussaint immédiatement après son départ, et elle connaîtra un grand succès. Concernant Éva, son projet de vie s'incarne dans sa volonté de danser et partager sa passion de la danse. Elle n'a aucune envie de créer une activité, mais elle voit lorsqu'elle décide de fonder la compagnie, une opportunité d'atteindre cet objectif. Cependant, petit à petit, la structure lui pèse. L'investissement que la croissance de l'organisation lui demande ne lui convient plus.

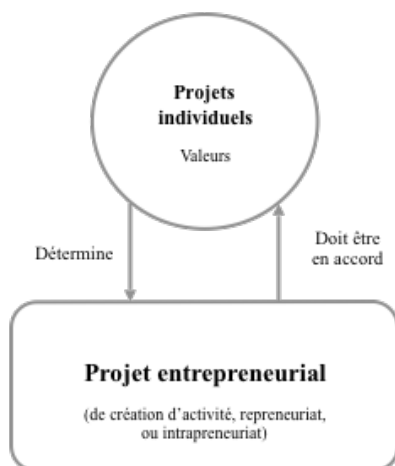
Pour conclure cette section, on peut observer avec cet exemple l'importance d'avoir au sein d'une équipe entrepreneuriale des porteurs de projet ayant une double compétence : d'un côté, un entrepreneur expert qui innove possède la vision artistique et de l'autre un entrepreneur « marginal sécant » apportant une ouverture vers d'autres univers que celui artistique, soit ici le monde des affaires. Il importe aussi de souligner les capacités des trois cofondateurs à rassembler, convaincre et susciter l'adhésion. Il s'agit de compétences qu'ils possèdent et qu'ils

exercer avant même de fonder les BJM. Ils disposent d'habiletés sociales fortes qui leur permettent de mobiliser des personnes d'horizons variés, grâce auxquels l'organisation peut voir le jour. Enfin, on voit l'influence que le projet de vie a sur l'engagement au sein de l'organisation. Lorsque les deux ne se trouvent plus alignés ou en cohérence, le porteur tend à décider de se désengager de l'organisation, même si la compagnie se trouve florissante. Ainsi, l'organisation semble, notamment pour Éva, ne représenter qu'un outil qui permet d'accomplir d'autres finalités.

4. Discussion

Cette analyse montre une grande proximité entre le projet et les porteurs : les deux s'avèrent fortement liés, impliquant que les organisations culturelles se montrent potentiellement imprégnées, voire déterminées par leurs entrepreneurs. Par conséquent, cet exemple met en exergue l'importance de prendre en compte les dimensions personnelles des entrepreneurs. En effet, on ne peut comprendre les trajectoires de ces entrepreneurs ou le sens de leurs actions, sans les mettre en relation avec leurs projets individuels. Notamment, ces aspects paraissent déterminer l'engagement de ces individus dans des projets entrepreneuriaux. La forme de celui-ci, qui peut s'incarner dans la création d'une organisation, le repreneuriat ou de l'intrapreneuriat, semble moins importante que le fait que ce projet soit en accord avec les projets individuels et les valeurs de l'entrepreneur.

Figure n° 1 : Relation entre les projets individuels de l'entrepreneur et le projet entrepreneurial



Source : Dallaire

Pour qu'un entrepreneur s'investisse et persiste dans un projet entrepreneurial, il faut que le projet entrepreneurial reste en accord avec ses valeurs et ses projets individuels : le projet

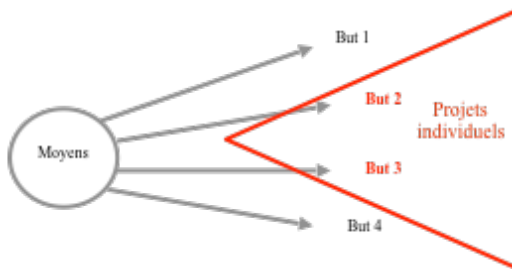
entrepreneurial doit contribuer à avancer vers cette finalité. Le système fonctionne tant que ces deux éléments restent en cohérence. Si la cohérence se perd, l'entrepreneur risque d'arrêter ou de quitter le projet entrepreneurial. Cette configuration fait échos au modèle de Fayolle (2004) mettant en exergue qu'une situation entrepreneuriale existe lorsque la logique du sujet (l'entrepreneur) et la logique de l'objet (le projet de création d'entreprise) se trouvent en conjonction.

Par conséquent, la création entrepreneuriale ne représente pas une finalité pour les entrepreneurs étudiés. Le projet entrepreneurial équivaut à un outil qui doit leur permettre de réaliser leur vrai objectif, qui se situe en lien avec leurs projets individuels. Tant que le projet entrepreneurial anime cette finalité, l'entrepreneur semble avoir tendance à persister dans son engagement. Et, ceci même si l'organisation ne se trouve pas rentable et dans certains cas que l'entrepreneur bénéficie d'une rémunération faible, voire absente comme pour Geneviève Salbaing qui a été bénévole toute sa vie.

La littérature nous indique que l'entrepreneur qui aurait une intention de création d'activité réaliserait dans un premier temps un diagnostic de la situation, c'est-à-dire de son environnement afin d'identifier des possibilités qui l'amèneraient à son projet et il réunirait ensuite les moyens nécessaires à sa réalisation. Cependant, l'analyse du processus entrepreneurial ici ne semble pas aller en ce sens. D'une part, l'intention semble complexe à identifier dans le parcours des entrepreneurs étudiés, particulièrement pour Éva et Geneviève. Ces porteurs ne paraissent pas émettre un désir de créer une organisation en amont du projet entrepreneurial et ne partagent pas le fait d'avoir envisagé ce type de carrière auparavant. Aussi, ils ne démarrent pas avec un objectif lié à la création d'un projet entrepreneurial, mais ce dernier semble conçu et construit en fonction des compétences et des ressources perçues par les entrepreneurs. Ce type de processus semble faire échos au concept d'effectuation, développé Sarasvathy (2001) : les entrepreneurs ne partent pas d'un objectif à atteindre (démarche causale), mais à l'inverse, ils s'appuient sur les ressources disponibles pour déterminer les objectifs (démarche effectuale). Si cette théorie permet d'expliquer le lien entre les ressources et le projet entrepreneurial des porteurs étudiés, elle paraît incomplète pour véritablement comprendre leurs logiques sous-jacentes. En effet, la mise en perspective du projet entrepreneurial avec les projets individuels a permis de faire ressortir au sein de l'analyse la proximité entre les deux. Aussi, ces entrepreneurs semblent bien avoir une finalité, cependant, elle n'est pas liée au projet entrepreneurial : la finalité se manifeste en lien avec leur projet de vie, artistique ou sociétal. Par conséquent, si ces entrepreneurs s'appuient en effet sur les

moyens qu'ils possèdent pour identifier des buts, ils les mettent ensuite en perspective avec leurs projets individuels. Seuls les buts en adéquation avec les moyens et les projets individuels seront retenus. Ainsi, la figure n° 2 montre l'exemple d'une configuration où l'entrepreneur choisirait entre les buts 2 ou 3 et éliminerait les buts 1 et 4.

Figure n° 2 : *Synchrétisme entre effectuation et approche par projet*



Source : *Dallaire*

Parfois, ce but se traduit par la création d'une activité, mais cela ne se produit pas systématiquement. L'entrepreneur choisit de créer une organisation si cela correspond le mieux à ses projets individuels. Par conséquent, on peut dire que le projet entrepreneurial représente un moyen de réalisation des projets individuels de l'entrepreneur et non une finalité en soi.

5. Conclusion

Concernant l'apport théorique de cet article, nous avons souhaité grâce à l'étude du lien entre l'entrepreneur et son projet entrepreneurial remettre l'entrepreneur au coeur du champ. Il s'agit ici d'approfondir le sens que les individus donnent à leurs actions, leurs dimensions éthiques et les valeurs qu'elles portent. Cette approche va à l'encontre de la figure que la recherche a fait émerger et dont Chanlat et Dufour dressent le portrait : « L'homme qui s'en dégage est un être tronqué, désincarné, amputé de sa vie intérieure, de sa vie personnelle et affective, de son histoire et de ses dimensions collectives. » (Chanlat et Dufour, 1985, p. 22). Par conséquent, elle redonne son « essence sociale » à la création d'entreprise qui en avait été privée (La Ville, 2001, p. 46). Nous espérons avoir ainsi permis de proposer un regard sur l'entrepreneur en l'envisageant dans sa globalité, grâce à la prise en compte de leurs parcours et de leurs projets individuels.

Cette recherche comporte également des implications importantes autant pour les entrepreneurs que pour les conseillers à la création ou au développement d'activité ainsi que les responsables

politiques visant à soutenir ce type de public. Il importe, quand on cherche à accompagner un entrepreneur culturel, de prendre en compte la singularité de ce porteur et de mettre en perspective ses projets individuels avec le projet entrepreneurial. En phase de création d'activité, il peut s'avérer intéressant de réaliser un travail de réflexion favorisant d'une part la clarification des projets individuels, et d'autre part, permettant d'évaluer les ressources à disposition. Ces éléments vont en effet avoir une influence sur la conception et la réalisation du projet entrepreneurial.

Bibliographie

- Bréchet, J. P., Schieb-Bienfait, N., Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 37-53.
- Bruyat, C., Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 16(2), 165-180.
- Bygrave, W.D., Hofer C.W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p.13-22
- Chapain, C., Emin, S., Schieb-Bienfait, N. (2018). « L'entrepreneuriat dans les activités culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 18, no 1 (sous presse).
- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers*, Éditions Métailié.
- Chirita, M.G., Poisson-de-Haro, S., Cisneros-Martinez, L.-F., Filion, L.J. (2009) *Entrepreneuriat et industries du domaine des arts et de la culture. Cahier de recherche 2009-02, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, Hec Montréal. 34 pages.
- de Bruin, A. (2005). « Multi-level entrepreneurship in the creative industries », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 6, n°3, p. 143-150.
- De Heusch, S., Dujardin, A., Rajabaly, H. (2011). « L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet », dans *Les impressions Nouvelles / SMartBe Association professionnelle des métiers de la création asbl (dir.), L'artiste un entrepreneur?*, Bruxelles, p. 17-28.
- Emin, S., Schieb-Bienfait, N. (2013). « De la pertinence des approches par le projet pour analyser les processus entrepreneuriaux collectifs: une étude de cas sur le territoire de la Confédération Paysanne », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 12, no 1, p. 15-42.
- Fayolle, A. (1999). *L'ingénieur entrepreneur français: contribution à la compréhension des comportements de création et reprise d'entreprise des ingénieurs diplômés* (Editions L'Harmattan).

- Fayolle, A. (2001). D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs. *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 1, n°1, p. 77-97.
- Fayolle, A. (2005). Introduction à l'entrepreneuriat. Dunod.
- Fayolle A. (2007). Entrepreneurship and New Value Creation. The Dynamic of the Entrepreneurial Process, Cambridge : Cambridge University Press.
- Galloway, S., Dunlop, S. (2007). A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. *International journal of cultural policy*, Vol. 13, n°1, p. 17-31.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, vol. 10, n°4, p. 696-706.
- Gartner W. (1988). Who is an entrepreneur ? Is the wrong question. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol 13, n°14., p.47-68
- Gombault, Anne (2005). « Chapitre 2. La méthode des cas. », dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Louvain-la-Neuve, Belgique, De Boeck Supérieur, p. 31-64
- Grefe, X. (2002). L'artiste, entrepreneur de lui-même. Arts et artistes au miroir de l'économie. Economica. Paris: 320.
- HKU (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Rapport, Utrecht, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht.
- Julien P.-A.; Marchesnay M. (1996). *Entrepreneuriat*, Economica, collection poche.
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, Vol. 24, n°2, p. 141-156.
- Rentschler, R. (2012). *The entrepreneurial arts leader: Cultural policy, change and reinvention*. University of Queensland Press.
- Rentschler, R., Geursen, G. (2004). « Entrepreneurship, Marketing and Leadership in Non-Profit Performing Arts Organisations », *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 6, no 1, p. 44-51.
- Rich, D. et Roberts, J. S. (2007) *Arts Entrepreneurship: The Next Generation*, Research Paper, Saint-Louis University, document disponible en ligne à l'adresse à la date de 3 février 2009 : www.slu.edu/Documents/business/eweb/ArtsEntrepreneurship.doc

- Sarasvathy, S., D. (2001). « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of management Review*, vol. 26, no 2, p. 243-263.
- Schumpeter J.-A. (1928). «The Instability of Capitalism», *Economic Journal*, September, pp. 381-386.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p.217-226.
- Swedberg, R. (2006). The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna. *Journal of cultural economics*, Vol. 30, n°4, p. 243-261.
- Towse, R. (2011) «Creative industries», dans *A Handbook of Cultural Economics*, ed. R. Towse, Edward Elgar, Cheltenham, p. 125-131.
- Towse, R. (2003). «Cultural industries», dans *A Handbook of Cultural Economics*, ed. R. Towse, Edward Elgar, Cheltenham, p. 170–182.
- Turbide, J., Hoskin, K. (1999). « Managing non-profit arts organizations through management accounting systems: mission possible? », *International Journal of Arts Management*, p. 68-81.
- Valéau, P. (2007), « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue Internationale PME*, Vol. 20, N°1, p. 121-154.