

# **L'émergence de la connaissance des multiples pratiques entrepreneuriales et managériales des musiciens-interprètes au service de la haute performance artistique. Résultats de recherche et recommandations.**

## **The emerging knowledge of multiple entrepreneurial and managerial practices of musician-performers to support high artistic performance. Research results and recommendations.**

### **NATHAN GATTO**

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence.  
Diplômé de Droit, d'Économie et de Gestion de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas.  
Musicien, chanteur et compositeur amateur depuis 2011.

### **FRANCK GATTO**

Professeur des universités en Sciences de l'éducation. Habilité à Diriger les Recherches.  
Directeur du département des Sciences de l'éducation et de la formation - UFR 6 - Université Paul-Valéry-Montpellier 3.

**Résumé :**

Il s'agit, à travers une étude de différentes disciplines, de tenter de comprendre comment les musiciens-interprètes contemporains travaillent et produisent de la musique. Il est montré par la revue de littérature et par les résultats des enquêtes inductives menées auprès d'acteurs du champ artistique que pour performer les musiciens-interprètes sont dans l'obligation de dépasser le seul cadre de l'interprétation et de la production artistique. Ils doivent mettre en œuvre des compétences d'entrepreneurs, de communicants et de managers pour que leur production soit reconnue en qualité de haute performance artistique et pour pouvoir vivre de leurs activités artistiques. A partir des résultats de recherche, il a été produit des recommandations d'amélioration des performances artistiques à destination des musiciens-interprètes contemporains et des managers qui pourraient les accompagner pour qu'ils soient plus efficaces.

**Mots clés :** Gestionnaire – Entrepreneur – Manager – Communicant - Performance – Artistique.

**Abstract:**

Through a study of different disciplines, this article is an attempt to understand how contemporary musician-performers work and produce music. It is shown by the literature review and by the results of inductive surveys, conducted with actors in the artistic field, that in order to perform, musicians-performers are obliged to go beyond the single framework of interpretation and artistic production. Indeed, they have to behave as entrepreneurs, communicators and managers so that their production is recognized as a high-quality artistic performance and so that they can get to live from their artistic activities. Based on the research results, recommendations are proposed to help improving artistic performance. These recommendations concern musician-performers and managers, they aim to help them improve their efficiency in their everyday job.

**Keywords:** Entrepreneur - Manager - Communicator - Performance – Artistic.

---

## 1. Le contexte

En 2003, Alain Chamfort enregistre et diffuse un morceau intitulé Les Beaux Yeux De Laure. Ce titre fait partie de son album intitulé : « Plaisir ». Le chanteur propose un clip singulier car volontairement cheap. Il se tient debout et seul devant l'objectif de Bruno Decharme. Alain Chamfort s'affiche dans un décor de chantier, derrière une scène en cours de démontage, et tend à la caméra un paquet de pancartes manuscrites. Il fait défiler ces pancartes une à une, au rythme de la musique, elles suivent pendant un temps la mélodie et en retranscrivent fidèlement les paroles. Lorsque soudain, elles s'en désolidarisent et inscrivent les phrases suivantes à l'écran : « Bon d'accord. Je ne me suis pas cassé pour mon clip. Mais j'ai une excuse. J'ai été viré de ma maison de disques, ils n'allaient pas en plus me payer un clip. Alors j'ai pompé ce clip de Dylan qu'on a tourné en une heure. A propos, si vous avez des concerts, des mariages, des communions, des ouvertures d'hypermarchés, ça m'intéresse ». L'artiste est livré à lui-même, c'est pour lui une nouveauté et il le revendique (Chamfort, 2003). Cette référence au célèbre clip de Bob Dylan, Subterranean Homesick Blues (1965), est révélatrice d'un tournant majeur dans l'industrie musicale.

La crise du disque des années 2000 a transformé la place des musiciens-interprètes (Bourreau & Labarthe-Piol, 2004). À l'image d'Alain Chamfort, le musicien moderne évolue dans un environnement complexe, changeant, et doit apprendre à s'y adapter. L'interprète n'a plus le loisir de se reposer sur sa maison de disques pour produire et distribuer sa musique (Dumbreck & McPherson, 2015). Il est investi de nouvelles missions qui n'ont plus de rapports directs avec ses compétences musicales. L'offre en provenance des compositeurs n'a jamais été aussi abondante et qualitative qu'aujourd'hui, boostée par la crise du CD et le streaming. Le développement des home studios permet aux musiciens interprètes, même amateurs, de produire des enregistrements de qualité. Dès lors, un artiste doit manifester de trésors d'imagination pour se différencier des autres et réussir à tirer son épingle du jeu. La bataille pour l'audience se mène sur tous les terrains. **Les artistes doivent se former non seulement à la musique mais aussi au management, au marketing digital et à la communication.** Les musiciens-interprètes sont aujourd'hui contraints de développer une stratégie digitale pour émerger de la masse. **Une culture arithmétique a investi le terrain des créateurs.** Les musiciens pourraient être comparés à des entrepreneurs.

La revue de littérature montre que la branche de « l'entrepreneuriat musical » n'est pas étudiée en France alors que de nombreux travaux anglo-saxons portent sur ce thème.

Il est important de s'intéresser à un tel sujet car nombre d'artistes ne semblent pas correctement préparés aux missions qu'ils ont à accomplir pour réussir en démarrant leur activité (Dumbreck & McPherson, 2015). Les anglo-saxons proposent aujourd'hui des unités d'enseignement dédiées à la gestion de projet directement dans leurs programmes de musiques à l'université.

L'année 2021 marque un tournant dans l'histoire de l'entrepreneuriat français. Celui-ci est mis en lumière dans un rapport de l'INSEE (Hostetter, 2022) intitulé Essor des créations de sociétés et de micro-entrepreneurs en 2021. Le rapport explique qu'au total c'est presque un million d'entreprises qui ont été créées sur l'année 2021. Sans surprise, le régime de la micro-entreprise est celui qui a le plus séduit les nouveaux entrepreneurs avec 641 500 nouvelles micro-entreprises créées sur la période, soit 17% de plus qu'en 2020. Tous les secteurs et toutes les régions sont concernés par cette hausse. Le secteur des arts et du

spectacle n'est pas en reste et comptabilise la création de 17 500 micro-entreprises sur l'année 2021 soit une augmentation de 7,3% par rapport à l'année 2020. De plus en plus d'individus cherchent à vivre de leur art et notamment de leur musique (Dumbreck & McPherson, 2015). L'offre en contenu musical n'a jamais été aussi importante qu'aujourd'hui. Spotify, le leader sur le marché du streaming de musique, informe sur son site internet qu'il cumule aujourd'hui plus de 80 millions de titres sur sa plateforme et 433 millions d'utilisateurs mensuels.

## 2. Questions de recherche

**Les travaux présentés dans cet article ont cherché à comprendre à travers les savoirs de l'expérience non formalisés des musiciens-interprètes puis de leur analyse à travers la littérature comment les musiciens-interprètes travaillent en France.**

Le processus de recherche inductif a conduit progressivement au fil de la recherche à se poser les questions suivantes :

- **Les musiciens-interprètes peuvent-ils être qualifiés d'entrepreneurs ?**
- **La notion d'entrepreneuriat est-elle applicable au travail du musicien-interprète ?**
- **Les comportements du musicien-interprète peuvent-ils être comparés à ceux des professionnels du monde de l'entreprise tel que des gestionnaires de projets, des managers et des directeurs financiers ?**
- **L'environnement dans lequel évolue le musicien-interprète est-il fortement concurrentiel, complexe et instable ?**

## 3. Dispositif de recherche :

### 3.1. Méthode de recherche.

La méthode utilisée pour conduire cette recherche est la « groundedtheory » ou théorie ancrée. Cette théorie a été développée dans les années 1960 pour sortir du paradigme prônant les études quantitatives hypothético-déductives. The Discovery of Grounded Theory, titre de l'ouvrage fondateur de cette méthodologie d'analyse générale (Glaser et Strauss, 1967) indique ainsi que cette méthode doit permettre au chercheur de proposer de nouvelles connaissances scientifiques dans une logique de découverte. La méthode de la théorie ancrée n'a pas pour conception de s'appuyer sur les connaissances scientifiques préexistantes pour étudier un phénomène. Elle propose au contraire de construire des connaissances en les faisant émerger du terrain puis de les analyser en référence à la littérature.

Cette méthode de recherche quasi-clinique s'inscrit dans un paradigme phénoménologique avec une logique qualitative permettant de recueillir et de découvrir dans la spontanéité de l'entretien des informations non prévues.

« La méthode compréhensive, phénoménologique, consiste à saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité concrète, à partir des intentions que l'on peut anticiper chez un ou des acteurs, à partir de notre propre expérience vécue du social. L'essentiel de la méthode

phénoménologique est l'investigation systématique des contenus de conscience, privilégiant les données expérientielles. » (Mucchielli, 1992). La compétence nécessaire à ces développements est appelée « sensibilité théorique » (Glaser et Strauss, 1967 ; Charmaz, 2006 ; Corbin et Strauss, 2008). Cette compétence se fonde en grande partie sur la créativité du chercheur qui perçoit dans les données des éléments intéressants, les organise et les analyse d'une façon singulière. « Le propre de cette méthode est de s'intéresser à des humains - en -situation, c'est à dire dans un contexte vécu fort complexe, inséparable d'une part du cadre naturel de leur existence, d'autre part de leur milieu social et historique, et enfin du monde de valeurs culturelles et privées dans lequel ils sont obligatoirement » (Mucchielli, 1992). Dans le cadre de la recherche conduite, l'objectif central était de comprendre les processus signifiants des acteurs, à l'intérieur des systèmes dans lesquels ils agissent, c'est-à dire les motivations, les impressions, les ressentis, les représentations, le vécu d'un échantillon d'acteurs du monde artistique intervenant dans différentes situations artistiques. Pour cela, la démarche inductive (Dépelteau, 2000), et plus particulièrement la démarche qualitative par théorisation ancrée (Paillé et Mucchielli, 2012), qui font une large part aux données émergentes des terrains d'études, sont tout particulièrement appropriées.

C'est à partir des expériences racontées qu'il a été produit les missions réellement assurées par adaptation par les interviewés, en réponse aux demandes et aux besoins du terrain. La notion d'expérience signifie autant « faire l'épreuve de quelque chose », « éprouver quelque chose », indiquant alors ce qui relève de l'essai, de la tentative..., que de « l'expérience acquise », désignant alors la pratique, l'expertise.

Pour comprendre les logiques expérientielles des acteurs du milieu artistique, il est nécessaire de revenir sur la notion d'apprentissage expérientiel. L'origine de cette notion en éducation des adultes peut être attribuée à Lindeman (1926) et Dewey (1938). Elle prend dès lors deux directions : celle d'une construction de sens de Lindeman (1926) et Mezirow (1991), Jarvis (1991) Merriam et Heuer (1996), et celle de construction de savoirs à partir des travaux de Dewey (1938) puis principalement ceux de Kolb et Fry (1975), de Kolb (1984) et de Jarvis (1983, 1987, 1991). L'ensemble de ces travaux introduit alors la reconnaissance d'un savoir autre que le savoir savant. « Les savoirs de l'expérience sont définis en différenciation des acquisitions résultantes de la formation académique, comme l'ensemble des connaissances, des savoir-faire, des savoir-être et des compétences qu'un individu a développés au cours de ses expériences. « La notion de « savoirs », définie en tant qu'énoncé socialement valorisé, est alors utilisée pour désigner les savoirs savants qui correspondent aux savoirs académiques. Ces savoirs ont été établis par une démarche scientifique. Les savoirs expérientiels établis par l'expérience sont définis comme des savoirs locaux d'usage (Pineau, 1989) ou des savoirs pragmatiques partagés « au sein de la communauté d'appartenance sensible au contexte local » (Toupin, 1998). Un apprentissage expérientiel se construit à partir d'une situation d'expérience concrète vécue par le sujet. Il existe un savoir d'action sur la pratique vécue de l'acteur. Ce savoir est incorporé dans l'action, local et tacite. Il demande à être explicité, pour être pris en compte dans les démarches d'analyse. Il ne peut s'exprimer que par la description sensori-motrice des actions concrètes, des expériences vécues par la personne elle-même (Vermersch, 1994, Schön, 1994). Pour qu'une action, une expérience soit théorisée, il doit se produire une mise en discours entre la pratique et la théorie, entre les expériences, les actions, la pratique quotidienne et les recommandations de bonnes pratiques, la littérature professionnelle ainsi que les savoirs scientifiques. La théorisation de l'action s'appuie sur une réflexion

systématique et méthodique des pratiques, et permet ainsi « **la traduction du savoir caché dans l'agir en savoir explicite** » (Schön, 1994).

**Construite dans les interactions avec le milieu social, l'expérience de la pratique quotidienne de l'acteur du milieu artistique doit être pensée, comprise, explicitée puis analysée pour être formulée et exister.**

### 3.2. Population :

La première personne interrogée est un batteur professionnel autodidacte et intermittent du spectacle. Il porte le prénom de Pierre-Michaël. Il travaille dans plusieurs groupes simultanément, il enregistre des albums et joue lors de représentations. Il témoigne être particulièrement occupé l'été, qualifiée de haute-saison pour les intermittents. Pierre-Michaël vit dans le sud de la France. Ses styles sont variés, il n'a pas de style de prédilection, il fonctionne au coup de cœur en ce qui concerne les projets dans lesquels il s'investit. C'est pour lui une chance. En parallèle, il donne également des cours de batterie.

La deuxième personne interrogée est un musicien-interprète professionnel indépendant. Il porte le prénom de Maelig, il n'a pas encore le statut d'intermittent du spectacle. Il travaille sur ses albums et compositions aux sonorités pop et hip-hop depuis plusieurs années. Il poste régulièrement ses créations sur les réseaux sociaux. Il qualifie volontiers les musiciens-interprètes modernes d'entrepreneurs, il se définit lui-même comme en étant un. Il joue en Île-de-France des reprises et des morceaux qu'il a lui-même composés. Il est activement suivi par une communauté de fans. Il est en résidence dans un théâtre parisien, en première partie d'un humoriste de premier plan.

La troisième personne interrogée est une musicienne-interprète amatrice. Elle porte le prénom de Camille. Elle est professeur de français dans un collège, donne des cours de chants et travaille sur ses projets musicaux. Elle désire construire un album et dédier plus de temps à la création musicale.

La quatrième personne interrogée est une musicienne professionnelle. Elle porte le prénom d'Hélène. Elle joue de l'alto dans un orchestre. Elle a fait ses études au conservatoire, d'abord régional puis national. Elle n'a pas un statut d'intermittente, elle dispose d'un contrat à durée indéterminée auprès de son orchestre. Lorsqu'elle dispose de suffisamment de temps, elle quitte la sphère de la musique classique pour se produire dans d'autres types d'événements tels que des concerts de rock.

La cinquième personne interrogée est une autre musicienne-interprète amatrice. Elle porte le prénom de Katia. Elle exerce la profession de designer de parcours clients dans une banque française. Dans son temps libre, elle joue régulièrement de l'accordéon. Elle pratique cet instrument dans le cadre d'une association bretonne à Paris. Ce cadre est très libre, il n'y a pas d'horaires récurrents et impératifs pour les répétitions ou les représentations. Elle ressent une grande satisfaction lorsqu'elle joue sur scène pour et avec ses amis. De son point de vue, la musique est un canal de transmission extraordinaire.

La sixième personne interrogée est un musicien-interprète amateur. Il porte le prénom de Vincent. Il exerce une profession de cadre dirigeant dans une banque française. Il est passionné par la musique et a dédié une partie de sa vie à la pratique de la basse dans un groupe de rock. Il connaît bien l'émergence de ce genre en France et notamment en Île-de-

France. Il a organisé et participé à des rassemblements destinés à la propagation du rock en France, notamment dans la ville de Montreuil. Aujourd'hui, il continue de pratiquer la basse et joue chaque semaine avec un groupe.

La septième personne interrogée est un cadre dirigeant d'une institution musicale à but non lucratif. Il porte le prénom de Bruno. Il évolue dans le secteur musical depuis les années 1980. Il est riche d'une expertise unique sur le sujet de l'évolution d'un artiste, son succès, le travail nécessaire pour parvenir à vivre de sa pratique et les freins éventuels qui peuvent survenir sur le chemin. Il perçoit le secteur musical comme étant un secteur en profonde transformation. Notamment depuis la crise du disque qui a poussé l'ensemble du secteur à se digitaliser et a transformé la manière dont est produite la musique. Il explique que le rôle des maisons de disques a beaucoup changé ces dernières années, les musiciens-interprètes sont désormais responsables de la création d'un produit fini directement exploitable par les distributeurs.

La dernière personne interrogée est un batteur professionnel et professeur de batterie dans un conservatoire de musique. Il porte le prénom d'Antoine. Il vit de sa pratique et considère comme une chance de pouvoir choisir les projets sur lesquels il travaille en fonction de ses préférences. Il promeut les carrières musicales comme étant des carrières professionnelles envisageables pour les jeunes qui cherchent à s'orienter. Antoine est riche d'une large culture sur l'histoire de la musique et sur la manière dont les pratiques instrumentales ont évolué à travers les siècles.

### **3.3. Outil d'enquête :**

Les entretiens semi-directifs ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien théorisé qui a évolué en fonction des résultats de chaque entretien.

### **3.3. Le protocole de recueil des données.**

L'ensemble des 8 entretiens a été réalisé à distance entre le 13 et le 22 juillet 2022.

Les entretiens réalisés ont été enregistrés, puis une retranscription « mot à mot » a été effectuée à partir du logiciel de traitement de texte Microsoft Word.

### **3.4. Le traitement des données.**

Les contenus des entretiens ont été analysés par pré analyse, catégorisations par unités de sens, inférences et interprétations.

## **4. Les résultats qui répondent aux questions de recherche.**

### **4.1. L'évolution de la notion d'entrepreneur et son applicabilité au travail de musicien-interprète.**

#### **4.1.1. La caractérisation de l'entrepreneur par la prise de risques**

Cantillon (1755) définit l'entrepreneur comme « celui dont les gages sont incertains » à l'image d'un investisseur qui parie sur une version du futur qui lui est profitable. Le capital engagé est supposé engranger demain un rendement supérieur à celui qui est à la disposition de l'entrepreneur aujourd'hui. Toutefois, le prix des biens et des services – agricoles pour Cantillon et musicaux dans ce travail de recherche – est majoritairement impacté par la demande.

L'entrepreneur ne maîtrise pas la demande. Toutes choses étant égales par ailleurs, la demande et l'offre s'autorégulent et le prix, bien que variable, reflète une situation d'équilibre économique (Smith, 1776). En pratique, la prudence reste de mise car l'incertitude plane sur les gages de l'entrepreneur (Cantillon, 1755). La demande est déterminée par un ensemble complexe de facteurs. Elle peut être impactée par des politiques de recherche et de développement mises en place par les entreprises (Callon, 1972). Elle peut également dépendre d'un habitus, d'une appartenance à une catégorie socio-professionnelle précise (Bourdieu & Passeron, 1964). L'entrepreneur, n'ayant aucune maîtrise sur cette demande, complexe et changeante, doit apprendre à gérer des risques.

Les entretiens conduits dans le cadre de ces travaux de recherche révèlent que la notion de risque est consubstantielle à celle de musicien-interprète. Elle est évoquée dans plus de 80% des entretiens menés. Ce risque fait souvent l'objet de réflexions poussées. Il doit être défini, circonscrit et géré. Maelig (auteur, compositeur et interprète) explique que : « Les gens ne se rendent pas compte ce que c'est que de gérer une entreprise. Les gens pensent qu'on fait de la musique et on en fait, c'est trop cool, les moments où je suis sur scène ce sont les meilleurs moments de ma vie et je ne pourrai rien faire d'autre aussi bien que ça. Ça c'est sûr. Maintenant, il faut dire à tout le monde, est-ce que tu aurais été capable toi, à vingt ans, d'arrêter tes études et de gérer une entreprise ? C'est juste la question qu'il faut poser et prendre des risques financiers, humains et tout ce que ça comporte... ». Pour Maelig, il n'y a aucun doute, devenir musicien-interprète c'est « prendre des risques » et « gérer une entreprise. » Maelig propose même une catégorisation de plusieurs types de risques, « financiers, humains. »

L'ensemble des risques auxquels doivent se confronter les musiciens-interprètes découlent de leur dépendance à un marché. Un artiste offre un produit à une audience (Dumbreck & McPherson, 2015). Il n'a jamais la certitude que le produit sur lequel il travaille trouvera cette audience et lui permettra d'en tirer des bénéfices tangibles.

#### **4.1.2. La caractérisation de l'entrepreneur par la proactivité**

L'attachement de l'idée de proactivité à la notion d'entrepreneuriat est l'œuvre d'un célèbre économiste français, Jean-Baptiste Say.

Say (1861) fait de l'entrepreneur un élément de liaison, de connexion entre l'inventeur et l'ouvrier. L'entrepreneur de Say n'a pas de réticence à accepter de prendre un risque, il apprécie les périodes de changement. Il s'intéresse à son époque, fait preuve d'une capacité de jugement extraordinaire. Il connecte les différents maillons de l'appareil économique, il est proactif. Le terme proactivité est un néologisme issu de l'anglais et désigne une personne qui cherche à « prendre sa vie en main » et à ne pas se « laisser influencer par les événements extérieurs ». L'auteur est « celui qui réussit à se situer lui-même comme étant à l'origine, à la source de son propre devenir » (Ardoino, 2000).

L'entrepreneur est un connecteur, il permet à des individus issus de secteurs différents de se rencontrer et de partager ensemble des projets (Say, 1861).

Dans le cadre des entretiens menés, les musiciens-interprètes polarisent autour de leur activité plusieurs autres disciplines. Pierre-Michaël (batter professionnel), explique la



nécessité de capturer des images durant les représentations : « *En festival il te faut des photos parce qu'il faut en parler donc ça vaut le coup de se prendre un vidéaste ou un photographe. Il ne faut pas laisser passer ça, on ne sait jamais, si tu as besoin d'images...* ». Maelig (auteur, compositeur et interprète) raconte la manière dont il s'y prend pour gérer des sujets dans lesquels ses proches sont plus compétents que lui : « *Mes deux meilleurs amis sont dans la photo et la vidéo, je me mets avec eux. J'ai un autre pote qui est mon manager et qui s'occupe de gérer les contacts, qui les appelle...* ».

La proactivité est associée à l'anticipation et à la recherche d'informations (Depolo et al, 1998). Un individu proactif ne se laisse pas surprendre par les événements qui marquent sa vie personnelle et professionnelle. Au contraire, il anticipe ces événements, il recueille des informations à leur sujet et s'y adapte. Les musiciens-interprètes interviewés témoignent d'une réelle motivation pour la recherche d'information et pour se former.

Vincent (bassiste et passionné de musique) témoigne de la présence d'un manager dans son groupe de rock. Ce manager prend ensuite l'initiative de créer des médias autour du rock afin de fluidifier la transmission des informations et de partager les initiatives : « *Le manager du groupe que j'avais, qui était mon copain d'enfance. Lui a poursuivi dans cette branche-là, il a créé une des premières entreprises de rock qui s'appelaient Turbulences. Il a créé un salon qui s'appelaient Rock Affaire à l'époque, c'était dans les années 1980. Il est devenu président du centre d'informations du rock. À l'époque il n'y avait pas internet donc tous les ans il y avait un bottin qui s'adressait à tous les amateurs, semi-pro de la musique rock. Dedans il y avait les salles, les studios de répétition, les tourneurs, comment faire pour déclarer, toucher les droits d'auteur...* ». Ensuite, Pierre-Michaël (batteru professionnel), raconte la manière dont il s'est professionnalisé en batterie : « *Il fallait que ce soit un peu carré, tout de suite, ça m'a challengé un peu plus. J'ai commencé à améliorer mon jeu et à travailler. J'ai réalisé des stages et des master classes pour apprendre plus* ». Les master classes lui ont permis d'affiner ses connaissances. Enfin, Antoine (batteru professionnel et professeur au conservatoire) applique une méthode particulière pour travailler ses partitions : « *Si, il y a quelque chose qui me vient. J'essaye de vraiment beaucoup écouter pour apprendre par cœur ce que j'ai à faire. J'ai une capacité à mémoriser parce que je me suis formé pour ça et que je suis un vieux monsieur maintenant. Je mémorise, j'ai besoin de mémoriser. J'écoute beaucoup l'œuvre que j'ai à jouer* ». À travers son travail de mémorisation, il incorpore des compétences. Son apprentissage lui permet de jouer sans partition.

L'apprentissage en continu et l'adaptabilité sont caractéristiques d'un comportement proactif. Il est important de mentionner que l'anticipation est généralement fondée sur des perspectives subjectives. Lorsque des acteurs s'engagent dans le monde du travail, ils sont soumis à des constructions sociales, ils anticipent leurs trajectoires personnelles de manières subjective (Dubar, 2001).

#### **4.1.3. La caractérisation de l'entrepreneur par l'innovation**

Schumpeter (1911) propose cinq types d'innovations :

- Introduction d'un nouveau bien.
- Introduction d'une nouvelle méthode de production.
- Ouverture d'un nouveau marché.

- Mise en route d'un nouveau type d'organisation industrielle.
- Conquête d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-finis.

Un individu permettant l'apparition et l'exploitation de l'une de ces innovations peut être qualifié d'entrepreneur. À titre d'exemple, lorsque le label des Garçons Bouchers intitulés Boucherie Production voit le jour en 1985, il propose une méthode alternative de production de musique. En effet ce label veut se poser comme une alternative au show-business et à la production musicale pour le grand public. Les productions ne sont plus standardisées. Au contraire, Boucherie Production veut créer sa propre identité et défier les méthodes des grandes maisons de disques. Le label favorise donc la signature d'artistes nouveaux et n'ayant pas les moyens de se produire eux-mêmes. François Adji-Lazaro membre des Garçons bouchers et fondateur de Boucherie Production – en cassant les codes de la production musicale (nouvelle méthode de production), pourrait être considéré comme un innovateur, un entrepreneur schumpétérien.

Selon Schumpeter (1911), entreprendre commence « là où cesse la limite de la routine ».

Pierre-Michaël (batter professionnel) explique qu'il a transformé sa routine pour pouvoir gérer la période la plus chargée de son année, l'été : « J'ai une nouvelle routine afin d'encaisser la saison parce que c'est intense pour le corps ». Le batter rajoute que dans son quotidien, il n'y a pas de routine : « C'est un peu ce truc de l'iceberg en fait. On a l'impression que c'est juste un petit truc alors que dessous il est deux fois plus gros. En fait tu n'as pas de routine si ce n'est la musique des groupes qui peut parfois se répéter ». Maelig (auteur, compositeur et interprète) explique que l'incertitude est omniprésente : « Moi je lui ai répondu, en lui expliquant tous les à-côtés, le stress absolu d'être dans un chemin où tu ne sais même pas où ça t'emmène parce que toi tu as envie d'aller quelque part mais tu ne sais pas du tout si ça va t'emmener là où tu as envie d'aller ». Aussi, ces musiciens-interprètes – sans que la question ne leur soit posée directement – témoignent de l'absence de routine dans leur quotidien. Ils rejoignent, sur cet aspect, la conception de l'entrepreneur schumpétérien (1911).

L'entrepreneur n'est pas un capitaliste. Pour Schumpeter (1911), le capitaliste est celui qui apporte des capitaux et qui espère en tirer un profit. Dans le cadre des entretiens réalisés, les questions financières ont été abordées systématiquement, dans 100% des cas. Toutefois, aucun entretien n'a fait ressortir la prévalence d'une motivation financière.

Une explication de l'auteur est particulièrement intéressante dans le cadre de la compréhension plus fine de la notion d'entrepreneuriat. Joseph Schumpeter (1911) explique que les innovateurs sont forts d'un « avantage psychologique » et celui-ci se traduirait par des motivations particulières telles que décrites par Messegem et Sammut (2011) :

« Le rêve ou désir de fonder un royaume privé ».

« Le désir de conquête, envie de battre, de montrer sa supériorité sur les autres, de réussir pour le plaisir de réussir plutôt que pour les résultats ».

« La joie de créer, de faire quelque chose de positif ou de simplement exercer son énergie et son ingéniosité ».

Un tel avantage psychologique est reflété dans le discours de certains musiciens-interprètes interrogés. Ils portent des motivations singulières. Pour Maelig (auteur, compositeur et

interprète), la musique est une affaire de passion : « Ce que je ressens pour la musique, on peut le ressentir pour des tas d'autres choses. En réalité, c'est nous qui nous trompons. Il y a des gens qui vont faire des études de droit alors qu'en réalité ils sont prêts pour des écoles de commerce ou de design ou encore ils sont passionnés de mode... Et plutôt que d'aller créer des vêtements ils vont aller faire complètement autre chose et ça va leur pourrir la vie. [...] C'est quand tu n'écoutes pas ce truc que tu as au fond de toi que tu te trompes. Enfin voilà ». La musique serait ici une sorte d'appel. Pour Katia (musicienne amatrice) la musique est également une affaire de passion : « Quand j'entends musicien j'entends vie de bohème, babos. C'est peut-être de la jalousie à l'intérieur de dire ouais c'est quelqu'un qui vit de sa passion. C'est génial, je rêverais d'être musicienne professionnelle mais je n'en ai pas le talent. Mais quel pied ». On note chez cette musicienne une référence au « rêve » que peut représenter le travail réalisé par un musicien-interprète. On retrouve également cette « joie de créer » qui peut être caractéristique d'une vocation entrepreneuriale (Messegem & Sammut, 2011). Pierre-Michaël (batter professionnel) explique que pour lui, exercer son métier est une source d'énergie : « Pour la faire courte j'avais passé une grosse semaine avec 35 heures, des élèves le soir et des répétitions, j'étais ko. J'avais un élève le vendredi soir, je devais aller chez lui mais j'étais cuit. Je me suis motivé pour y aller, je rentre chez moi, je me douche et je repars. J'y suis allé hyper crevé et je suis reparti en pétant le feu. J'ai compris qu'il fallait faire ça tout le temps, qu'il fallait faire ce que l'on aime et qu'il fallait arrêter de faire des choses qui ne sont pas des passions. Même si ce n'était pas des concerts, c'étaient les cours, j'ai eu un déclic. De transmettre, d'expliquer à un élève, tu es toujours dans la batterie et c'est super sympa ». On retrouve cette dimension de joie de créer, de plaisir de la réussite (Messegem & Sammut, 2011) qui peuvent constituer des motivations entrepreneuriales.

Il est possible de préciser l'analyse. Plus qu'une motivation singulière, les musiciens-interprètes portent en eux une motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque est un sentiment d'accomplissement au travail et d'épanouissement personnel. Elle favorise l'engagement des travailleurs dans leurs tâches quotidiennes. Elle est conditionnée au respect de facteurs d'hygiène minimaux tels qu'un lieu de travail sain, un salaire suffisant, des outils fonctionnels... (Herzberg, 1959).

Schumpeter (1911) propose une vision holistique de l'entrepreneur. Il n'est pas seulement celui qui conçoit l'innovation et qui réussit à la faire accepter au marché. Il est aussi l'organisateur, le réalisateur qui sait gérer son projet d'innovation et le porter à son terme. Il a plusieurs fonctions et chacune d'entre elles sert l'innovation. Un musicien-interprète est lui aussi caractérisé par la nécessité d'occuper plusieurs fonctions dans le cadre de son activité.

#### **4.1.4. La caractérisation de l'entrepreneur par la vista**

Kirzner (1973) met en avant l'importance de l'environnement dans lequel un entrepreneur évolue mais surtout la manière dont il peut s'en servir.

Pour Kirzner (1973) un entrepreneur est en « état de vigilance », il observe les marchés et lorsqu'il s'aperçoit que la demande n'est pas satisfaite sur un marché donné, il réussit à tirer son épingle du jeu en offrant les services manquant aux demandeurs. Un entrepreneur kirznerien rayonne particulièrement lorsque l'économie est en situation de déséquilibre.

Cet état de vigilance ou cette capacité à repérer des marchés en déséquilibre a été mentionnée durant les entretiens. Maelig (auteur, compositeur et interprète) rapporte que le rappeur Booba a profité d'un décalage entre les marchés européens et américains pour avoir du succès en France : « C'est pour ça que Booba, ça a été un des meilleurs entrepreneurs. Il a toujours été à l'affût de ce qui se faisait aux États-Unis. Il faut savoir que ce qui se fait aux États-Unis, les maisons de disques en France, elles le reproduisent sur le marché français entre deux et trois ans après. En gros, lui, il a toujours été cherché ça, il fait son album avec ce qui pète en France, il part pendant deux ans, il réfléchit à une nouvelle sauce par rapport à ce qui se fait là-bas et il vient vendre ici ce qui se fait de l'autre côté mais il le fait avant tout le monde ». Bruno (gérant institutionnel au sein du secteur musical) rappelle que cette perception du marché est loin d'être une science exacte : « Ce n'est plus du tout une signature au coup de cœur où un directeur artistique avait du flair et était capable de détecter des talents qui pourraient devenir très populaires. Ce qui est une science qui est loin d'être exacte. **Il y a toujours cette histoire, le directeur artistique anglais qui a répondu aux Beatles, je ne vous signe pas vous n'aurez jamais de succès. Il s'en est mordu les doigts mais un an plus tard il signait les Rolling Stones. Comme tu le vois c'est très aléatoire** ». La notion d'état de vigilance ou la capacité d'avoir de la vista, soit une vision claire d'un marché à un moment donné, est empreinte de subjectivité et de risque.

## **4.2. Le revirement théorique de la seconde moitié du XXe siècle ou l'opposition entre l'approche de l'entrepreneur par les traits et l'approche de l'entrepreneur par les comportements.**

Les origines de la notion d'entrepreneuriat ont semé le terreau pour que deux approches opposées émergent durant la deuxième moitié du XXe siècle. Ces deux approches perçoivent l'entrepreneur et l'entrepreneuriat selon des paradigmes différents. L'approche de l'entrepreneur par les traits puis, son opposée, l'approche de l'entrepreneur par les comportements. Certains auteurs en entrepreneuriat trouvent cette querelle « *stérile* » (Messeghem & Sammut, 2011) et pensent qu'elle peut être dépassée.

### **4.2.1. L'approche de l'entrepreneur par les traits**

L'approche de l'entrepreneur par les traits, appelée « *the trait approach* » en anglais fait référence à de supposés attributs psychologiques propres à l'entrepreneur. Selon cette approche, un entrepreneur serait déterminé, séducteur, tenace, engagé, autonome, créatif ou encore capable de se surpasser. Ces traits tiendraient à son vécu, ses expériences, son entourage, son éducation, à ses déterminants sociaux. Les entretiens réalisés peuvent refléter cette vision.

Premièrement, **les musiciens-interprètes font preuve de ténacité et sont déterminés.** Pierre-Michaël (batteru professionnel) confie qu'il faut deux ans pour se retrouver à l'aise financièrement : « *parce que tant que tu n'as pas le statut – soit le statut intermittent du spectacle – tu es précaire et tu dépends des contrats.* »

Deuxièmement, les musiciens-interprètes sont créatifs. La création est leur fonction première. Ils mènent à bien des projets musicaux et produisent de la musique. Maelig (auteur, compositeur et interprète) a par exemple produit son premier EP – « *Extended Play* », soit un projet comportant en général 4 à 6 morceaux – pour 1500€.

Troisièmement, **les musiciens-interprètes sont autonomes**. Bruno (gérant institutionnel au sein du secteur musical) explique qu'il existe un lien entre la mouvance rock de la fin des années 1970 et l'autonomie des musiciens-interprètes en termes de production : « *Oui, les phénomènes d'autoproduction se sont fortement développés à ce moment-là. Il y a aussi fin des années 70, début des années 80, en France, il y a une explosion de création de labels indépendants qui étaient souvent portés par des artistes au départ. [...] Il y a un fort développement de l'entrepreneuriat des musiciens de rock dans le début des années 80 à travers la floraison de tous ces labels* ».

Enfin, ces caractéristiques semblent provenir, comme l'approche par les traits le prévoit, des milieux dans lesquels les musiciens-interprètes sont engagés. Les individus interrogés ont commencé la musique tôt, souvent dans leur prime jeunesse. Pierre-Michaël (battereur professionnel), confie qu'il a commencé la batterie dès l'âge de huit ans. Hélène (musicienne professionnelle) explique qu'elle a commencé l'alto à l'âge de sept ans. Elle a ensuite suivi des études musicales à l'école nationale de musique à la Roche-sur-Yon en Vendée jusqu'au conservatoire national supérieur de Paris.

L'approche de l'entrepreneur par les traits permet donc de faire émerger plusieurs caractéristiques qualitatives et de révéler une certaine réalité autour de la notion d'entrepreneur. Elle permet, en rapprochant ces caractéristiques du travail des musiciens-interprètes, de tisser plusieurs liens entre ces deux notions. **Les musiciens-interprètes partagent des caractéristiques communes avec les entrepreneurs.**

Toutefois, l'approche de l'entrepreneur par les traits comporte certaines limites notamment l'absence d'homogénéité et de rigueur scientifique (Herron & Robinson, 1993). De plus, Messeghem et Sammut (2011) expliquent que l'approche par les traits est une approche partielle dans la mesure où les études ont pour objectif principal de vérifier l'existence des traits précédemment mentionnés chez les entrepreneurs, ils écrivent que « *l'étude et la compréhension du phénomène entrepreneurial ne peut se contenter d'un raisonnement exclusivement ancré sur la psychologie des entrepreneurs* ». Ne serait-il pas alors pertinent de chercher à dépasser cette approche psychologique de l'entrepreneur et du musicien-interprète ?

#### 4.2.2. L'approche de l'entrepreneur par les comportements

L'approche de l'entrepreneur par les comportements se refuse de donner des traits prédéfinis à l'entrepreneur. En effet, dans son rôle de gérant de projet entrepreneurial, il n'y a pas de réelle différence entre son travail et celui d'un manager ou d'un cadre (Brockhaus, 1982).

Gartner (1988) vient bouleverser les questions de recherches sur la notion d'entrepreneuriat en préconisant de **s'intéresser non pas à ce que l'entrepreneur est mais plutôt à ce qu'il fait, à son comportement au quotidien**. Ainsi, la figure de l'entrepreneur se retrouve atomisée dans une plus grande diversité de fonctions et de métiers. L'objet d'étude c'est désormais la manière dont l'entrepreneur gère son entreprise ou son projet entrepreneurial, ce n'est plus son caractère. On étudie donc **des variables managériales, financières, humaines** et l'entrepreneur occupe une place spécifique dans cet environnement au sein de

l'organisation. Dans le cadre des entretiens réalisés, plusieurs personnes décrivent leurs pratiques quotidiennes et leurs habitudes.

Pierre-Michaël (batter professionnel) explique que dans une journée-type hors saison, soit une journée comprise entre le mois de septembre et le mois de juin, il pratique du sport et du s'entraîne au pad (petit pavé de percussions silencieux sur lequel on peut jouer avec des baguettes) le matin. Katia (musicienne amatrice), quant à elle, doit faire attention à ne pas déranger ses voisins lorsqu'elle répète avec son groupe : « *En fait, il y a un des copains qui a un duplex dans le 15<sup>e</sup> et comme il est au dernier étage c'est chez lui que l'on déränge le moins de voisins* ». Avec son groupe, ils ne cherchent pas à jouer dans des salles mais sont directement rencardés par leurs amis : « *On a un des gars du groupe qui a beaucoup de copains dans les bars. Parfois, il leur dit tiens on ne viendrait pas jouer et ses gars lui disent si viens ramène tes potes. Je te jure que c'est comme ça que ça se fait en fait. Tout est assez informel, on arrive on nous met à peine un bout de ficelle autour de la main* ».

Ces quelques exemples reflètent des réalités bien différentes entre une organisation professionnelle et une organisation amatrice. Ce qui est ici souligné c'est que l'approche de l'entrepreneur par les comportements s'emploie à répertorier et à étudier ce type de pratiques, très concrètes. **L'entrepreneur est un acteur et c'est par l'analyse de ses actions que l'on peut le qualifier comme tel.**

#### **4.2.3. Le dépassement contemporain de cette controverse théorique**

Pour Karim Messeghem et Sylvie Sammut, chercheurs en sciences de gestion à l'Université de Montpellier et auteurs de l'ouvrage de référence intitulé « *Entrepreneuriat* » (2011), cette opposition n'est pas nécessaire.

L'approche de l'entrepreneur par les traits et l'approche de l'entrepreneur par les comportements se complètent plus qu'elles ne s'opposent. Ils expliquent que : « *loin d'être antagonistes, ces approches se complètent dans l'approfondissement du phénomène* » (2011).

Ces approches peuvent être complémentaires. Toutefois, dans le cadre de ce travail de recherche, l'accent reste porté sur l'étude des comportements entrepreneuriaux pouvant caractériser le travail des musiciens-interprètes. Ce choix est réalisé dans un souci de méthode. Comme précédemment détaillé, l'approche par les traits est caractérisée par un manque de rigueur scientifique (Herron & Robinson, 1993).

Enfin, la circonscription du champ de l'entrepreneuriat est un objet d'étude en soi. C'est un champ singulier qui s'inscrit dans un monde complexe et en perpétuel mouvement (Verstraete, 2002).

#### **4.3. L'identification d'un comportement entrepreneurial chez les musiciens-interprètes**

Ce travail de recherche interroge la transformation de la nature du travail du musicien-interprète qui devient peu à peu un « homme-orchestre » (Messeghem & Sammut, 2011)

portant sur lui de nombreuses activités qui dépassent largement le seul champ de la musique.

#### **4.3.1. Le musicien-interprète comme stratège**

Pour Chandler, « *la stratégie précède l'organisation* » (1962). La stratégie représente l'art de l'optimisation. Un stratège parvient à atteindre un objectif donné, aussi compliqué soit-il, avec des ressources humaines, matérielles et temporelles limitées.

Un stratège a un coup d'avance. Il anticipe les mouvements de la demande et du marché (Kirzner, 1973). Mesurer une telle pratique de l'anticipation stratégique est un enjeu en soi. Dans le cadre des entretiens réalisés, l'anticipation stratégique - qui suppose que le stratège préfigure des effets donnés - est ressortie par endroit. Pierre-Michaël (batteru professionnel) explique qu'il a plusieurs fonctions simultanément et qu'il doit s'organiser et anticiper pour mener à bien ses missions : « *C'est toujours intéressant si tu veux. J'aime tout ce côté business aussi. Là j'ai passé ma journée à faire des post pour les réseaux, pour faire la promotion d'un album qui est sorti - en même temps j'anticipe le concert de demain avec l'ingé son, je regarde les micros qu'il faut... Tu es toujours en action et moi j'aime ça* ».

Une telle vision est corroborée par Bruno (gérant institutionnel au sein du secteur musical) qui explique que l'on est aujourd'hui entré dans un rapport arithmétique aux morceaux : « *Oui. Oui c'est devenu non pas robotique mais beaucoup plus arithmétique. Tout l'effort à faire n'est pas tant dans l'originalité de la musique mais dans la visibilité que tu peux parvenir à obtenir avec ta musique. À partir du moment où tu as un seuil de visibilité minimum, à ce moment-là, tu montes dans un autre ascenseur qui va aller beaucoup plus vite. Tu as des professionnels qui vont s'intéresser à toi et prendre le relai pour accélérer ta visibilité* ».

La sélection des artistes au coup de cœur n'est plus une pratique courante. Le qualitatif est relégué au second plan, Bruno (gérant institutionnel au sein du secteur musical) rajoute que « *c'est devenu très scientifique en fait la signature d'artistes. Ce n'est plus du tout une signature au coup de cœur où un directeur artistique avait du flair et était capable de détecter des talents qui pourraient devenir très populaires. Ce qui est une science qui est loin d'être exacte* ».

#### **4.3.2. Le musicien-interprète comme chef de projet**

Gérer un projet représente une grande responsabilité. Le gestionnaire de projet est responsable de la conduite du projet et de son succès. Si le projet échoue, la responsabilité du chef de projet risque d'être engagée, ce qui peut impliquer une procédure judiciaire. Traditionnellement, un projet se décompose en plusieurs phases. On identifie généralement cinq phases de gestion du projet : l'initialisation, le lancement, la réalisation, la clôture et le contrôle de l'atteinte des objectifs fixés (Ait Abdela, 2020).

Maelig (auteur, compositeur et interprète) explique qu'il organise des réunions lorsqu'il a une nouvelle idée ou une nouvelle envie. Il réfléchit aux manières d'atteindre son objectif, à la manière d'un gestionnaire de projet : « *Ça devient vraiment un truc où, tu as une idée qui te pop dans la tête, tu te mets sur un bureau, tu réfléchis à une organisation, tu crées ton équipe autour de ce projet, tu fais une réunion. On gère, on regarde les budgets, on regarde ce que l'on a à faire et c'est comme un travail de projet finalement* ». L'indice faisant

référence à l'agilité et aux pratiques itératives est donné dans la phrase suivante, Maelig (auteur, compositeur et interprète) confie que : « *Tout se gère au jour le jour. Quand on m'appelle pour prendre une date, si je suis dispo, j'y vais. J'ai mon agenda, je sais qu'entre telle date et telle date je ne pourrai pas aller jouer parce que je serai en tournée ou en résidence. C'est vraiment comme une entreprise* ». En disant « tout se gère au jour le jour » Maelig explique qu'il s'adapte. Il jongle avec ses programmations et ses plages destinées à enregistrer en studio.

**Ainsi, le travail des musiciens-interprètes, la production et la diffusion de musique, suppose l'intervention d'une grande variété de métier. Voici une proposition de liste non-exhaustive basée sur le matériel obtenu en entretien : « instrumentiste » ; « compositeur » ; « ingénieur du son » soit l'enregistrement, le mixage et le mastering ; « graphiste » ; « photographe » ; « community manager » ; « vidéaste » ; organisateur ; monteur de scène, aide pour la mise en place ; ingénieur des lumières, appelé « lights » en pratique ; agent administratif ; juriste pour la rédaction des contrats, leur signature et la perception de l'ensemble des droits liés à la propriété intellectuelle.**

#### 4.3.3. Le musicien-interprète comme directeur financier

Un directeur financier est un gestionnaire de risque (Berland et al., 2019). L'incertitude est le maître-mot (Valot, 1996).

Un parallèle direct peut-être dressé avec les musiciens-interprètes qui, comme le montre les entretiens, doivent faire face à de nombreux risques.

Le premier de ces risques est le risque financier soit le fait de ne pas réussir à dégager suffisamment de revenus pour vivre grâce à leur art. Vincent (bassiste amateur et passionné de musique) partage sa vision et explique qu'il est important de réaliser des concessions : « *Il faut faire des concessions. Il faut faire des concessions parce qu'il faut gagner de l'argent. A la rigueur, eux, ils s'en fichent de ce qu'ils jouent* ».

Le deuxième de ces risques inhérent à l'activité de musicien-interprète est un risque opérationnel. Ce serait le fait de ne pas avoir les compétences suffisantes pour mener à bien les projets. Pierre-Michaël (batteur professionnel et intermittent du spectacle) a trouvé une parade pour faire face à ce risque, **il délègue** : « *Plutôt que d'acheter des pré-amplis, des compresseurs tout ça, je délègue ça à quelqu'un dont c'est le métier et qui a plus de matos. Il me fait les mix et je le paye pour ça mais je gagne du temps. Les mix sont bien faits et sont mieux faits* ».

Le troisième risque est un risque juridique, soit le fait de ne pas avoir les connaissances juridiques suffisantes pour faire valoir leurs droits et tirer parti de leur travail. À ce sujet, Bruno (gérant institutionnel au sein du secteur musical) explique que les musiciens-interprètes sont soumis à une gestion collective de leurs droits : « *Une partie de ces droits sont soumis à ce que l'on appelle la gestion collective, c'est-à-dire que la loi prévoit que ces droits-là, les artistes interprètes n'ont pas à les gérer seuls. Ils sont notamment confiés à une société telle que la société que je dirige* ». Il rajoute que les musiciens-interprètes ne sont pas toujours au courant de leurs droits et que ce travail de sensibilisation et de pédagogie est un travail éternel : « *j'ai dirigé une structure dans les années 1990 qui s'appelait le*



*Centre d'Information du Rock et des Variétés. On faisait un gros travail de formation des jeunes musiciens de ce monde-là pour qu'ils soient davantage au courant de leurs droits. Que ce soient leurs droits sociaux ou leurs droits de propriété intellectuelle, pour qu'ils comprennent mieux aussi les mécanismes du monde de la musique, du monde professionnel de la musique : la production de spectacle, la production de disques, l'édition musicale etc... On faisait énormément de choses pour ça et ça a beaucoup amélioré la connaissance que ces jeunes artistes pouvaient avoir du milieu dans lequel ils s'apprêtaient à évoluer. Je pense que ça leur a évité un certain nombre d'arnaques mais comme les vagues de nouveaux artistes se succèdent et ça ne s'arrête jamais, c'est un travail qu'il faut refaire en permanence ».*

Le quatrième et dernier risque supporté par les musiciens interprètes est le coût d'opportunité en cas d'échec. D'un point de vue financier, les ressources investies peuvent être en tout ou partie perdues et auraient pu être investies ailleurs. Bruno (gérant institutionnel au sein du secteur musical) explique à ce sujet que le risque pèse aujourd'hui sur les musiciens-interprètes et que choisir cette carrière revient à s'exposer à un coût d'opportunité : « *Non, les 10 rappeurs qui n'auront pas de succès c'est eux qui auront payé leur enregistrement, eux qui auront payé leur promotion, eux qui auront payé un certain nombre de choses comme ça...* » ; « *Oui le temps investi, tout cela sera perdu, c'est évident. Le producteur c'est celui qui prend le risque* ».

Aussi, aujourd'hui, le risque pèse sur les musiciens-interprètes car il y a eu un transfert des compétences du producteur vers les musiciens et le producteur c'est celui qui prend le risque. Bruno (gérant institutionnel au sein du secteur musical) l'explique : « *Le producteur c'est celui qui prend le risque. Si c'est l'artiste qui devient producteur, la prise de risque elle est pour lui* ».

Le directeur financier est un commercial (Berland et al., 2019). L'un des objectifs principaux d'un directeur financier est de rendre sa dette attractive.

Maelig (auteur, compositeur et interprète) soulève l'idée selon laquelle le musicien-interprète doit vendre un produit : « *En fait à chaque musique, chaque EP, tu crées une nouvelle marque et un nouveau produit que tu vas vendre de différentes manières* ».

#### **4.3.4. Le musicien-interprète comme responsable des ressources humaines**

Un responsable des ressources humaines parvient à associer des talents issus de secteurs différents (Garel et al., 2001). Comme précédemment évoqué, le musicien-interprète doit savoir faire preuve de discernement. Lorsqu'il gère un projet – ou lorsqu'il fait partie d'un projet qui n'est pas soumis à sa gestion – il doit apprendre à associer les bons talents ensemble, à manager et à se faire une place dans des groupes déjà existants

#### **4.3.5. Le musicien-interprète comme expert en marketing digital et en communication**

Un expert en communication propose des manières originales de présenter un produit. Il conçoit une stratégie digitale. Aujourd'hui, l'offre en provenance des musiciens-interprètes est extrêmement importante. Ils doivent donc apprendre à se différencier. La communication est un outil important pour eux dans la mesure où elle permet d'inscrire un contexte autour du produit proposé. Maelig (auteur, compositeur et interprète) explique que la communication et la manière dont il présente ses créations font partie intégrante de son travail : « *Vu que tu me suis sur les réseaux, tu vois bien que c'est toujours hyper codifié, hyper carré. En plus pour moi je prends un plaisir de fou à le faire, pour moi c'est un autre truc artistique en plus* ».

Un expert en marketing digital ou en communication se forme aux dernières techniques et aux derniers supports sur lesquels il peut proposer ses produits et les écouler efficacement.

#### **4.4. LA NÉCESSAIRE PLASTICITE DU MUSICIEN-INTERPRÈTE DANS UN ENVIRONNEMENT INSTABLE ET CONTRAIGNANT.**

##### **4.4.1. Analyse des forces concurrentielles de l'environnement du musicien-interprète**

La matrice des cinq forces concurrentielles a été créée par Michael Porter (1979). Elle est utilisée pour qualifier l'intensité concurrentielle présente dans un secteur. Cette intensité concurrentielle fait l'objet d'une étude dans le cadre des entretiens, il est demandé aux personnes interrogées de qualifier leur environnement comme étant ou n'étant pas concurrentiel et d'explicitier leur avis.

Les cinq forces concurrentielles sont les suivantes (Lehmann-Ortega et al., 2016).

La première représente la force de négociation des clients soit la capacité des clients à contraindre le comportement de l'entreprise étudiée, ici, le musicien-interprète. La deuxième représente celle des fournisseurs soit la capacité des fournisseurs à influencer le comportement du musicien-interprète. La troisième est le risque de recours à des produits de substitution – et donc à l'obsolescence du secteur étudié – soit la possibilité que les auditeurs se tournent vers d'autres produits que la musique. La quatrième force concurrentielle fait référence à la menace d'entrants potentiels sur le marché. Le musicien-interprète serait constamment menacé par l'arrivée de nouveaux artistes. La cinquième force est l'intensité de la rivalité entre les concurrents. Cette force découle de l'intensité de toutes les autres. À ces cinq forces en est traditionnellement ajoutée une sixième qui est la force de régulation de l'État. La présence et l'intensité de ces forces sont justifiées par la littérature ainsi que le matériel obtenu dans le cadre des entretiens.

Dans un souci de clarté, la forme d'un tableau est préférée. Cette matrice est une base de réflexion permettant de circonscrire qualitativement encore un peu plus précisément

l'environnement dans lequel évoluent les musiciens-interprètes. Les notes accordées dans la colonne « *intensité* » sont des ordres de grandeur visant à faire ressortir l'influence d'une population sur le secteur.

Tableau n° 1 : Analyse des forces concurrentielles de l'environnement des musiciens-interprètes

Force	Justification	Intensité
Pouvoir de négociation des clients	<p><u>Contextualisation</u> : les clients, ou auditeurs, ne négocient pas directement avec les artistes. On peut considérer que les écoutes sur les plateformes de streaming représentent des choix et une forme de sélection. En ce sens, la force concurrentielle représentée par les auditeurs apparaît comme étant particulièrement intense.</p>	9/10
Pouvoir de négociation des fournisseurs	<p>Il est important d'identifier plusieurs catégories de fournisseurs dans le secteur musical.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Fournisseurs de matériel musical</u> : fabricants de hardwares (instruments et équipements audio).</li> <li>• <u>Fournisseurs ou créateurs des morceaux</u> : musiciens-interprètes et maisons de disques (dans une moindre mesure).</li> <li>• <u>Fournisseurs ou distributeurs de produits finis aux auditeurs</u> : plateformes de streaming et de distribution.</li> </ul> <p>Les <u>fournisseurs de matériel musical</u> sont nombreux et disparates. Ils mènent une concurrence particulièrement intense pour proposer des produits attractifs. Leur pouvoir de négociation est assez faible (3/10).</p> <p>Les <u>fournisseurs ou créateurs de morceaux</u> sont extrêmement nombreux. Ils constituent une offre colossale sur les plateformes de streaming et les réseaux sociaux (Dumbreck &amp; McPherson, 2015). Ils sont faiblement regroupés, leur pouvoir de</p>	4,5/10 (moyenne trois fournisseurs)

	<p>négociation est donc faible (2/10).</p> <p>Les fournisseurs ou distributeurs de produits finis, soient les plateformes de streaming, centralisent l'ensemble de la production musicale. Elles permettent aux artistes d'être rémunérés et de suivre en temps réel les performances de leurs musiques. Leur pouvoir de négociation est fort (8/10).</p>	
Risque de recours à des produits de substitution	<p>Caractère unique du secteur de la musique, secteur artistique et culturel. Peu de chance de voir émerger un art ou un produit susceptible de le remplacer. Les chercheurs identifient des caractères universels de la musique (Mehr et al., 2019).</p>	1/10
Menace de nouveaux entrants sur le marché	<p>De nombreux musiciens qui cherchent à réussir dans ce secteur, offre démesurée par rapport à la demande. Mais on constate tout de même une polarisation de l'audience par une faible quantité de musiciens-interprètes (Dumbreck &amp; McPherson, 2015). Menace plutôt forte.</p>	7/10
Pouvoir de régulation de l'État	<p>Cette force concurrentielle joue un rôle particulièrement important dans ce secteur. Sans l'État, des pans entiers du secteur n'aurait pas pu survivre à la pandémie.</p>	8/10
Intensité de la rivalité entre les concurrents	<p>Les forces concurrentielles sont assez marquées dans ce secteur mais disparates. Les plateformes de streaming, le caractère arithmétique de la production et la menace constante de nouveaux entrants sur le marché exercent une influence significative sur l'environnement de la production musicale.</p>	5,9/10 (Moyenne globale)

#### 4.2. Bilan sur l'environnement du musicien-interprète et qualification des opportunités et menaces

L'identification et la présentation des opportunités et des menaces est la dernière étape de qualification de l'environnement de la création musicale. Elle représente un bilan des éléments jusqu'ici mentionnés (Lehmann-Ortega et al., 2016). Elle permet de représenter synthétiquement les leviers par lesquels les professionnels du secteur peuvent se

développer mais également les éléments auxquels ils doivent faire attention pour éviter de perdre des parts de marché.

Tableau n° 2 : Bilan des opportunités et des menaces de l'environnement des musiciens-interprètes

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux outils numériques multipliant les possibilités créatives (Dumbreck &amp; McPherson, 2015).</li> <li>• Transferts de compétences depuis les maisons de disques et producteurs directement vers les musiciens-interprètes.</li> <li>• Aides apportées par le secteur public. Nombreuses actions menées par l'État pour soutenir le secteur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polarisation de l'audience par une faible quantité d'acteurs (Dumbreck &amp; McPherson, 2015).</li> <li>• Force de négociation des plateformes de streaming extrêmement élevée et saturation de l'offre sur celles-ci.</li> <li>• Émergence d'une culture arithmétique qui récompense avant tout le trafic sur les réseaux sociaux.</li> <li>• Nécessité d'avoir des notions juridiques pour pouvoir faire valoir ses droits.</li> </ul>

L'environnement dans lequel évoluent les musiciens-interprètes est en profonde transformation. Si la technologie démultiplie les possibilités créatives, les plateformes de streaming gèrent la manière dont les morceaux sont distribués. Les algorithmes présents sur les plateformes, qui suggèrent l'écoute de certaines productions aux auditeurs, participent au succès ou à l'insuccès des musiciens-interprètes.

L'environnement est complexe et instable, ils sont donc contraints de s'y adapter en continu.

## 5. Recommandations

A partir des résultats de recherche produits il a été construit des recommandations pour l'amélioration des pratiques des musiciens-interprètes (cf. tableau n° 3).

### TABLEAU n° 3

#### Recommandations pour l'amélioration des performances des musiciens-interprètes.

- **Recommandations n° 1 : Informer les musiciens-interprètes novices de la nécessité de mettre en œuvre des compétences d'entrepreneuriat, de management et de communication pour performer sur le plan artistique.**
- **Recommandation n° 2 : Informer les musiciens-interprètes novices de la nécessité de mettre en œuvre des compétences d'entrepreneuriat, de management et de communication pour vivre de leurs productions artistiques.**
- **Recommandation n° 3 : Informer les musiciens-interprètes novices de la nécessité de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à des actions d'entrepreneuriat, de management et de communication.**
- **Recommandation n° 4 : Construire et proposer aux musiciens-interprètes novices et confirmés des formations en entrepreneuriat, en communication et en management.**
- **Recommandation n° 5 : Informer les musiciens-interprètes novices de la nécessité de prendre des risques financiers, juridiques et humains pour performer sur le plan artistique.**
- **Recommandation n° 6 : Informer les musiciens-interprètes novices et confirmés de la nécessité fréquente pour certaines missions de faire appel à des spécialistes de l'entrepreneuriat pour performer sur le plan artistique.**
- **Recommandation n° 7 : Informer les musiciens-interprètes novices et confirmés de la nécessité de gérer sur le plan émotionnel et sur le plan cognitif le succès avec humilité pour continuer à performer sur le plan artistique.**
- **Recommandation n° 8 : Construire et proposer aux musiciens-interprètes novices et confirmés des formations à la gestion émotionnelle et cognitive du succès.**
- **Recommandation n° 9 : Informer les musiciens-interprètes novices et confirmés que le travail entrepreneurial, de management et de communication fait partie du processus de création artistique.**
- **Recommandation n° 10 : Informer les musiciens-interprètes novices et confirmés que l'environnement dans lequel évolue le musicien-interprète est aujourd'hui soumis à une logique d'abord arithmétique, puis artistique.**
- **Recommandation n° 11 : Informer les managers de l'activité qu'ils pourraient développer pour accompagner les musiciens-interprètes novices et confirmés afin d'améliorer leurs performances artistiques.**

## 6. Conclusion

Les résultats ne sont pas généralisables puisque la méthode quasi-clinique, selon une logique qualitative a été utilisée pour les enquêtes de terrain. Cela étant, l'utilisation d'une méthode de recherche quantitative n'aurait pas permis de découvrir dans la spontanéité des entretiens les savoirs de l'expérience « cachés », des données qualitatives non prévues. et de répondre aux questions de recherche dont l'objectif était la compréhension du savoir de l'expérience des acteurs. La méthode de recherche a permis de produire de nouvelles connaissances scientifiques dans une logique de découverte en les faisant émerger spontanément du terrain. La démarche qualitative par théorisation ancrée (Paillé et Mucchielli, 2012) était **la méthode pertinente pour permettre aux acteurs de penser, de comprendre, d'explicitier, de faire émerger, de faire découvrir et enfin de faire exister par l'analyse théorique leurs savoirs cachés dans l'agir.**

Les résultats montrent que l'applicabilité de la notion d'entrepreneuriat au travail du musicien-interprète est aujourd'hui nécessaire. Certains des professionnels du milieu interrogés durant les entretiens ont prôné cette compatibilité. Maelig (auteur, compositeur et interprète) se considère comme un chef d'entreprise : *« En fait, comme je te disais, c'est vraiment une entreprise. Tu ne peux pas être chef d'entreprise et être autre chose. Au bout d'un moment, ton entreprise, parce que c'est vraiment comme une entreprise pour le coup, ton entreprise ça te prend tellement de temps, d'énergie que si tu ne t'y consacres pas à fond en réalité tu ne fais que les choses à moitié »*. A la question *« peut-on considérer les musiciens-interprètes comme des entrepreneurs ? »* Bruno (gérant institutionnel dans le secteur musical) répond que les musiciens-interprètes sont des entrepreneurs à part entière : *« Oui totalement. Ils l'ont toujours un peu été, ils ne peuvent pas se contenter de jouer de la musique ou d'être comédien. Ils sont obligés de se préoccuper de beaucoup de choses. Historiquement, beaucoup d'entre eux sont également auteurs et compositeurs. De toutes façons, depuis toujours, ils savent qu'ils doivent protéger leurs droits. Cela par une démarche d'inscription auprès de la SACEM pour ceux d'entre eux qui sont auteurs et compositeurs. Donc ça suppose d'être capable de lire un bordereau de répartition et de s'occuper de vérifier que les droits reversés sont complets et que rien n'a été oublié. Dans le domaine de la musique, rapidement, un artiste doit aussi se préoccuper de son management »* [...] *« Donc, un artiste de la musique a obligation encore plus aujourd'hui d'être un entrepreneur »*.

Ce travail de recherche a permis de circonscrire la réalité des musiciens-interprètes, de la faire émerger et donc de la faire exister. Pour cela, il a fallu attendre la fin du processus de recherche. **Le musicien-interprète, dans son quotidien, revêt des comportements entrepreneuriaux. Il a été montré que le musicien-interprète est à la fois un stratège, un gestionnaire de projet, un directeur financier, un manager, un professionnel du marketing et de la communication sur les réseaux.** Ces comportements entrepreneuriaux ont été analysés et ont permis de révéler que le travail entrepreneurial faisait partie du processus de création artistique.

Les résultats montrent que l'environnement dans lequel évolue le musicien-interprète est extrêmement concurrentiel. Il est influencé par plusieurs facteurs, plusieurs forces concurrentielles, les plus puissantes étant la technologie, l'économie, le rôle de l'État et la polarisation de la distribution par les plateformes de streaming. **L'environnement dans**

**lequel évolue le musicien-interprète est aujourd'hui soumis à une logique premièrement arithmétique, puis artistique.** Une guerre de l'audience est menée, une petite partie des musiciens-interprètes polarise une grande partie de l'audience globale (Dumbreck & McPherson, 2015). Le musicien-interprète est épaulé par l'État et des organismes à but non-lucratif dans son travail culturel.

Enfin, le paradigme de l'entrepreneuriat à lui-seul ne saurait qualifier fidèlement la réalité des musiciens-interprètes. Les artistes s'inscrivent dans un milieu complexe, un secteur culturel fragile et précieux. Bruno (gérant institutionnel dans le secteur musical) a exprimé très clairement cette limite par ces mots : « *Ce que je veux c'est servir les intérêts de la musique dans un contexte désintéressé et non-lucratif. On est nombreux, ces métiers ont besoin de gens comme nous pour aider à structurer, pour servir l'intérêt général, pour veiller à ce qu'il n'y ait pas trop de brutalité économique dans ce monde-là. C'est un secteur culturel, c'est fragile, c'est précieux. On ne pourrait s'en passer. Le marché seul ne peut pas répondre à tous les besoins* ».

La recherche universitaire semble plus pertinente et plus complète lorsqu'elle fait appel à différentes disciplines pour circonscrire un même phénomène. Ainsi, les sciences de gestion, les sciences de l'économie, les sciences du management, les sciences de l'éducation et de la formation et la psychologie peuvent tout à fait servir la compréhension et l'amélioration du travail des musiciens-interprètes. **Les perspectives de recherche serait de tester l'efficacité de la mise en œuvre de certaines recommandations produites.**

## 7. Références bibliographiques

Ardoino J. (2000). *Les avatars de l'éducation*, Education et formation, PUF.

Berland, N., Legalais, L., & Redon, M. (2019). L'évolution du métier de directeur financier : Origines, compétences, trajectoires. *Entreprises et histoire*, 95(2), 55-71. <https://doi.org/10.3917/eh.095.0055>

Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1964). *Les Héritiers : Les étudiants et la culture*. Minuit.

Bourreau, M., & Labarthe-Piol, B. (2004). Le peer to peer et la crise de l'industrie du disque. Une perspective historique. *Réseaux*, 125(3), 17-54.

Brockhaus, R. H. (1982). *The Psychology of the Entrepreneur* (SSRN Scholarly Paper N° 1497760). <https://papers.ssrn.com/abstract=1497760>

Callon, M. (1972). Les modes de détermination de la recherche d'entreprise. Rapports entre science et économie. *Sociologie du travail*, 14(1), 35-70. <https://doi.org/10.3406/sotra.1972.1858>

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. 94.

Chamfort, A. (Réalisateur). (2003). *Les beaux yeux de Laure*. <https://www.youtube.com/watch?v=WGgJdWlvyZA>

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*.



Gatto N., Gatto F., 2023, L'émergence de la connaissance des multiples pratiques entrepreneuriales et managériales des musiciens-interprètes au service de la haute performance artistique. Résultats de recherche et recommandations, *Revue de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press

Charmaz, K. (2006). « Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis ». Thousand Oaks : Sage.

Corbin, J. et Strauss, A. (2008). « Basics of Qualitative Research ». Thousand Oaks: Sage.

Dépelteau, F. (2000). « La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats ». De Boeck collection, Méthodes en Sciences Humaines.

Depolo, M., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (1998). Socialisation au travail : Proactivité et recherche d'informations. In *Événements de vie, transitions et construction de la personne* (p. 159-174). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.broye.1998.01.0159>

Dewey, J. (1938). « Expérience et éducation ». Paris : Armand Colin.

Dubar, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Éducation et sociétés*, 7(1), 23-36. <https://doi.org/10.3917/es.007.0023>

Dumbreck, A., & McPherson, G. (2015). *Music entrepreneurship*. Bloomsbury Publishing.

Dylan, B. (Réalisateur). (1965). *Subterranean Homesick Blues*. <https://www.youtube.com/watch?v=MGxjIBZvx0>

Garel, G., Giard, V., & Midler, C. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises.

Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>

*Gestion de projet : Tout savoir sur ses processus et outils*. (2020, juin 5). <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-de-projet/>

Glaser, BJ et Strauss, A.L. (1967). « The Discovery Of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research ». Chicago.

Herron, L., & Robinson, R. B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90032-Z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90032-Z)

Herzberg, F. (1959). *Motivation to Work*. Routledge.

Hostetter, É. (2022). *Essor des créations de sociétés et de micro-entrepreneurs en 2021*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6041208>

Jarvis, P. (1983). « Adults and continuing education: Théory and practice ». Londres : Crom Helm. • Jarvis, P. (1987). « Meaningfull and meaningless experience: towards an analysis of learning from life ». *Adulte Education Quarterly*, n°37 (3), 164-172. • Jarvis, P. (1991). « Adult learning in the social context ». Londres : Crom Helm

Jarvis, P. (1991). « Adult learning in the social context ». Londres : Crom Helm.

Joseph Schumpeter. (1911). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.

Gatto N., Gatto F., 2023, L'émergence de la connaissance des multiples pratiques entrepreneuriales et managériales des musiciens-interprètes au service de la haute performance artistique. Résultats de recherche et recommandations, *Revue de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press

Kolb, D.A. (1984). « Experiential learning ». Englewood Cliffs (USA): Prentice-Hall.

Kolb, D.A., et Fry, R. (1975). « Towards and applied theory of experiential learning ». In G.L. Kuhn T. (1962). « La structure des révolutions scientifiques ». Flammarion.

Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Stratège 7e éd. : Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.

Lindeman, E. (1926). «The meaning of adult education». New York (USA) : New Republic.

Mehr, S. A., Singh, M., Knox, D., Ketter, D. M., Pickens-Jones, D., Atwood, S., Lucas, C., Jacoby, N., Egner, A. A., Hopkins, E. J., Howard, R. M., Hartshorne, J. K., Jennings, M. V., Simson, J., Bainbridge, C. M., Pinker, S., O'Donnell, T. J., Krasnow, M. M., & Glowacki, L. (2019). Universality and diversity in human song. *Science*, 366(6468), eaax0868. <https://doi.org/10.1126/science.aax0868>

Merriam, S.B., et Heuer, B. (1996). « Meaning-making , adult learning and development : A model with implications for practice ». *International Journal of Lifelong education*, n°15 (4), 243-255.

Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*. EMS éditions.

Mézirow, J. (1991). « Transformative dimensions of adult learning ». San Francisco (USA): Jossey-Bass.

Mucchielli, A. (1992). « Paradigme compréhensif et méthodes phénoménologiques pour l'analyse des techniques de communication ». Neuilly-sur-Seine. CRCT.

Mucchielli, A. (2007). « L'émergence du sens des situations à travers les systèmes humains d'interactions ». *Revue Internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(13), 163-199.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (3e éd.) ». Paris: Armand Colin.

Pineau, G. (1989). « La formation expérientielle en auto-eco et co-formation ». *Education permanente*, n° 100-101, 23-30.

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*.

Say, J.-B. (1861). *Traité d'économie politique*. Calmann-Lévy.

Schön, D.A. (1994). « Le praticien réflexif ». Montréal : Logiques

Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. Aegitas.

Toupin, L. (1998). « La compétence comme matière, énergie et sens ». *Education Permanente* n° 85, 26-36.

Valot, C. (1996). Gestion du temps, gestion du risque. *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*, 244-265.

Vermersch, P. (1994). « L'entretien d'explicitation ». Paris : ESF

Verstraete, T. (2002). Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche. *Editions de l'ADREG*.