



**HAL**  
open science

## **Bissociation et émergence d'innovations en management dans les organisations du secteur créatif**

Marc Lecoutre, Jacques Chabrilat, Pascal Lièvre

### ► **To cite this version:**

Marc Lecoutre, Jacques Chabrilat, Pascal Lièvre. Bissociation et émergence d'innovations en management dans les organisations du secteur créatif. Journée d'étude 'Management des industries créatives', HEC Paris; Institut Polytechnique; Revue Française de Gestion, Feb 2020, Paris, France. <hal-04861418>

**HAL Id: hal-04861418**

**<https://uca.hal.science/hal-04861418v1>**

Submitted on 2 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

**Chabrillat J., Lecoutre M., Lièvre P.**

**Bissociation et émergence d'innovations en management dans les organisations du secteur créatif**

*Pour citation*

Chabrillat J., Lecoutre M., Lièvre P., 2020, *Bissociation et émergence d'innovations en management dans les organisations du secteur créatif*, Journée d'étude 'Management des industries créatives', HEC Paris-Institut Polytechnique-*Revue Française de Gestion*, Ecole Polytechnique, Paris, 4 février, 10p.

Mots clés

Entreprise culturelle et créative ; invention de management ; bissociation ; étude de cas ; spectacle vivant

**Introduction**

Le secteur culturel et créatif développe de longue date des pratiques de gestion "indigènes" (Chiapello 1998) à l'écart des formes canoniques et formalisées du management traditionnel. Les managers de ces organisations ne se sont jamais sentis obligés d'appliquer un management standard pour le pilotage de leurs actions collectives, management qui leur est étranger aussi bien du point de vue de leur système de valeur que du point de vue de l'exigence de formalisme qu'il suppose. C'est ainsi qu'ils ont pu inventer sans inhibition des pratiques non standards, ayant amené parfois chercheurs ou pouvoirs publics à considérer ces organisations comme "exotiques". De nombreux travaux depuis 20 ans ont montré que ces pratiques pouvaient constituer une source de renouvellement pour le management des entreprises des secteurs plus traditionnels en particulier dès lors que ces dernières se sont préoccupées du lien entre créativité et innovation (Benghozi, 2006 ; Busson, Evrard, 2013 ; Chiapello, 1998 ; Lampel et al., 2000 ; Lampel, Germain, 2016 ; Menger, 2002 ; Paris, 2010...). On sait cependant peu de choses sur la façon dont ces organisations et leurs managers procèdent pour faire naître ces inventions, ni pourquoi elles prennent des chemins inattendus menant à des formes non standard. L'objectif de cet article est de rendre compte des modalités particulières d'apparition d'innovations en management, au sens de Birkinshaw et al. (2008), dans les organisations du secteur culturel et créatif. Au-delà de l'idée de compétences créatives génériques des individus (Amabile, 1996), il s'agit de montrer comment le spark créatif menant à cette innovation se produit en relation avec le système de valeur spécifique des managers de ces organisations, à partir du concept de bisociation de Koestler (1964/2011). La recherche sur le terrain consiste en quatre études de cas d'entreprises culturelles ayant réussi à faire face à une situation critique en innovant dans leur forme de management (David, 2013). Nous nous centrons ici sur l'un des cas, issu de cette recherche, particulièrement exemplaire dans la façon d'innover.

Cet article est organisé en trois parties. Nous définissons en premier lieu ce que nous entendons par émergence d'une innovation managériale en indiquant les limites d'une approche strictement centrée sur les compétences créatives pour introduire le concept de bissociation plus adapté à notre travail. Nous explicitons dans un second temps le terrain et la

méthodologie mise en œuvre et décrivons le cas de l'apparition d'une invention en management dans une organisation du secteur créatif. Dans un troisième temps, nous montrons quel a été le rôle du système de valeur du manager dans l'apparition de cette innovation, et rendons compte de son apparition à travers l'étude de ses actes bisociatifs.

## 1. L'émergence d'innovations en management

Dans la lignée de Birkinshaw et alii, nous considérons comme invention de management toute *"invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals"* (2008 p. 825). Il s'agit d'une pratique de gestion nouvelle, et qui change au moins en partie les façons de penser et conduire l'action organisée (David, 2013), une nouveauté qui génère du changement organisationnel. Birkinshaw et al., proposent un processus en quatre phases – motivation, invention, implémentation et théorisation – dans lequel des acteurs clés agissent, tout en reconnaissant la possibilité d'actions non intentionnelles permettant au processus de se développer. Notre intention n'est pas de dérouler le processus complet de développement et d'appropriation de ces inventions au travers des quatre phases. Nous voulons ici approfondir le moment particulier de leur apparition, correspondant à la deuxième phase du processus, celle d *"invention"* (*"an initial act of experimentation out of which a new hypothetical management practice emerges"*, 2008, p. 831-832), c'est-à-dire le déclenchement et la réalisation du spark créatif menant à cette innovation. L'acteur clé de cette phase est ici le manager de l'organisation culturelle étudiée, situé certes dans un contexte l'amenant à réagir, mais porteur originel et développeur de l'idée d'innovation de management.

La compréhension des ressorts de la créativité du personnage clé du manager dans cette phase d'invention a particulièrement été traitée par Amabile (1996). L'auteur propose un modèle en cinq phases selon un cycle classique : identification du problème / préparation / génération de réponse / validation de la réponse / résultat. Cette dernière phase sera un succès si la réponse est validée par sa capacité à résoudre le problème, ou un échec dans le cas contraire, relançant alors la boucle. Elle caractérise l'expression de la créativité par la combinaison d'une expertise de nature professionnelle, de compétences créatives (capacités de réflexion créative) et d'une motivation principalement intrinsèque, chacune de ces dimensions intervenant à titre principal dans l'une ou l'autre de ces phases. Nous nous intéressons ici à la phase de "génération de réponse", dans laquelle s'ébauche une possibilité de réponse adéquate au problème à résoudre. Amabile considère les compétences créatives des individus comme cruciales pour cette phase, expliquant ces compétences par la formation, l'expérience ou les caractéristiques personnelles des individus. Elle pointe le rôle de la signification que cette réponse innovante prend pour le personnage en situation de créer lorsque celle-ci est appropriée, ce que nous rattachons au sens et au système de valeur de l'acteur engagé dans un processus créatif. Nous proposons d'aller plus loin, en décrivant plus finement le processus d'innovation à partir de la notion de bisociation (Koestler, 1965/2011), et en montrant le rôle déclencheur du système de valeur qui va donner le sens et la forme que va prendre la réponse imaginée, c'est-à-dire l'innovation.

Nous appelons cette phase créative le spark créatif, c'est-à-dire l'apparition d'une solution inattendue au problème rencontré par le manager, et nous proposons de rendre compte de la façon dont il se produit en mobilisant la notion de bisociation proposée par Koestler dans un ouvrage de 1964 (traduction française 1965, réédité 2011) et qui trouve aujourd'hui un large écho en gestion (Bilton, Cummings, 2014). L'apport de cette approche est de mettre en valeur l'importance essentielle de ce moment créatif et de montrer comment les managers peuvent

sortir des effets de fixation sur les solutions routinières sans issue. Koestler offre ainsi une alternative pour comprendre ce qu'est un acte créatif en entrant dans les différents cadres de pensée qu'un même individu est susceptible de mobiliser – ou pas – pour inventer quelque chose ou se sortir d'une situation critique. Le processus de bissociation consiste pour Koestler à situer et considérer un fait, une idée ou une situation en même temps dans deux matrices de pensées et d'action a priori antagonistes ou incompatibles (Koestler, 2011 p. 85 ; Cohendet, 2016). Chacune de ces matrices de pensée et d'action possède sa propre cohérence, mais elles sont a priori incompatibles entre elles. L'acte créateur résulte de l'intersection ou de la collision entre ces deux matrices de pensée ou contextes d'association, collision qui va donner le jour à une nouveauté intégrant des éléments auparavant perçus comme indépendants voire opposés dont la stabilisation et la reconnaissance marqueront l'existence effective. Dans le cas d'une innovation en management, un manager capable de raisonner dans des cadres de référence différents aboutira à la production d'une nouvelle règle du jeu, une nouvelle convention acceptée entre les acteurs. L'auteur utilise d'autres expressions pour qualifier ces matrices de pensée (2011, p. 85) : plan de référence, contexte d'association, univers du discours, ensemble, schéma. Cette collision/association entre deux matrices non reliées usuellement implique de jouer entre cohésion et stabilité des représentations, et une grande souplesse d'adaptation aux conditions de l'environnement. Il s'agit en effet de sortir d'une simple recherche par association d'idée dans un seul cadre de référence qui peut avoir pour effet pervers d'enfermer l'organisation dans une réflexion autour de modes de pensée et des pratiques routinisées. Aucune solution réellement créative n'est possible dans une seule de ces matrices, la confrontation est nécessaire car, pour Koestler, "l'acte créateur [qui] opère toujours (...) sur plus d'un plan" (2011, p. 20).

Dernier point, nous défendons l'idée que le système de valeur est un élément clé pour comprendre l'apparition et la forme que peut prendre une innovation. Par système de valeur nous entendons selon l'approche sociologique classique, les idées, les principes, les normes, les valeurs qui ordonnent la vision du monde d'un individu et guident son comportement et ses actions. Nous reprenons à notre compte celui détaillé par Chiapello (1997) à propos des managers du secteur culturel. **Ainsi, dans le cas étudié dans cet article, le système de valeur spécifique du manager de l'organisation créative, décalé par rapport aux attitudes entrepreneuriales classiques, oriente la forme de l'innovation hors des sentiers battus. Ce système de valeur constitue le fil rouge de son émergence et il orientera par la suite en permanence le sens des transformations qu'il subira lors des phases ultérieures de son élaboration [utilisé dans FCS].**

## **2. Une innovation de management dans une entreprise créative en situation critique**

### ***Contexte : la scène de musique actuelle Le Cabestan***

"Le Cabestan", le cas étudié, est une Scène de Musiques Actuelles créée en 1989, et implantée dans les quartiers périphériques populaires d'une grande ville de province. Elle dispose d'un budget annuel de 800 000 € et propose une cinquantaine de spectacles réunissant 30 000 spectateurs au total par an. Elle emploie une dizaine de personnes en moyenne, avec de grandes variations lors des spectacles. Le manager a repris en 2000 l'entreprise créée par son père. Associé dès l'origine à l'activité, il imprime cependant sa marque et développe son métier dans un équilibre bien construit entre les codes du secteur privé commercial et ceux du financement public et de l'intérêt général. L'un d'entre nous conseille l'entreprise depuis les années 2000 en matière de gestion financière et budgétaire.

En 2013 nous lançons, dans une perspective de Grounded Theory (Glaser, Strauss, 1967), une recherche sur les outils de gestion innovants auprès d'organisations du spectacle vivant et de leurs managers. Il s'agit de cas d'entreprises (Yin, 2013), exemplaires et particulièrement adaptés à l'étude de situations innovantes (David, 2005). Dans le contexte d'une nouvelle réglementation qui durcit radicalement à partir de 2006 l'attribution des financements publics<sup>1</sup>, ces organisations aux équilibres financiers fragiles sont durablement déstabilisées. Elles doivent alors affronter une situation extrême de gestion (Lièvre, 2016) dont certaines ne se sont sorties qu'au prix d'une forte inventivité dans leur manière de gérer (Chabrilat et al., 2019). C'est le cas de la salle du Cabestan, qui sera le premier des quatre cas étudiés. Saisissant l'opportunité (Girin 1989, 1990), le lien est alors réactivé et commence une période dans laquelle la posture de conseil s'efface au profit d'une posture de recherche mise en place avec l'aval du manager, d'autant plus aisément que le lien de confiance préexistait. La bonne connaissance de l'entreprise permet d'identifier rapidement ce qui n'aurait peut-être pas été si facile à identifier pour une personne non connue et non rompue aux questions budgétaires : identifier l'outil de gestion innovant – une innovation de management donc – qui surgit et devient l'objet d'étude. La posture de recherche s'inspire de l'approche idiographique de De La Ville (2000), avec une grande attention portée à la qualité de l'interaction entre le chercheur et le manager lors de la production des interprétations en partie co-élaborées avec le manager. Un entretien d'explicitation (Vermeersch, 1998, 2004), mené en fin de période d'observation lorsque l'outil se stabilise, a permis par ailleurs de limiter les rationalisations ex-post qui auraient pu surgir dans lors des premiers entretiens. Et enfin le jeu des acteurs autour de l'outil de gestion a été minutieusement observé en situation concrète, selon l'approche "interactionnelle" de Chiapello et Gilbert (2013).

<b>Encadré : méthodologie de la recherche, septembre 2013 – décembre 2015</b>	
Entretiens semi-directifs	Avec le manager et le directeur administratif et financier (DAF) : - historique de l'organisation et trajectoire professionnelle - premiers échanges sur les outils de gestion Avec le manager : approfondissements et retours sur l'outil de gestion identifié
Entretien d'explicitation (Vermeersch, 1998, 2004)	Avec le manager : - retour sur l'histoire de l'innovation en management. - mise en perspective et retour réflexif sur l'expansion des connaissances
Entretiens informels	Tout au long de la période d'étude : - entretiens réguliers avec le manager et le DAF, ensemble ou séparément (1/mois environ, 1h30 en moyenne) - à l'occasion de spectacles : discussions informelles avec les salariés, les équipes intermittentes, et l'un des coproducteurs
Observation participante	5 réunions de préparations budgétaires et de rendus-comptables (manager et DAF) Séance de travail sur la formalisation de outils de communication financière
Analyses documentaires	Documents budgétaires, documents comptables Versions successives de l'outil de gestion identifié et observé Documents corrélés : demandes de subvention, comptes-rendus de gestion, synthèse et indicateurs

### *Un manager culturel en situation paradoxale*

Tout commence par la décision d'un financeur public d'appliquer, à la suite des transformations réglementaires que nous avons évoquées, la modification de la règle d'attribution et de versement de la subvention habituellement accordée. Cette modification est

---

<sup>1</sup>LOLF, Loi Organique relative aux Lois de Finances mise en place en 2006, voir Négrier & Teillet (2013).

substantielle : la subvention effectivement perçue ne sera plus définie par un montant fixe et connu ex-ante en fonction du budget prévisionnel présenté par le manager en début d'année, mais correspondra au versement ex-post d'un montant calculé en pourcentage des dépenses effectivement réalisées. Cette subvention devenue variable et inconnue à l'avance perd son rôle de socle stabilisateur, étant donné l'incertitude de du marché de la salle et l'imprévisibilité majeure de son activité. Le risque pour le manager est que, si l'activité s'avère in-fine inférieure aux prévisions, son entreprise sera pénalisée en perdant une partie de la subvention qu'elle aurait perçue dans le dispositif précédent.

### ***Le cheminement créatif du manager***

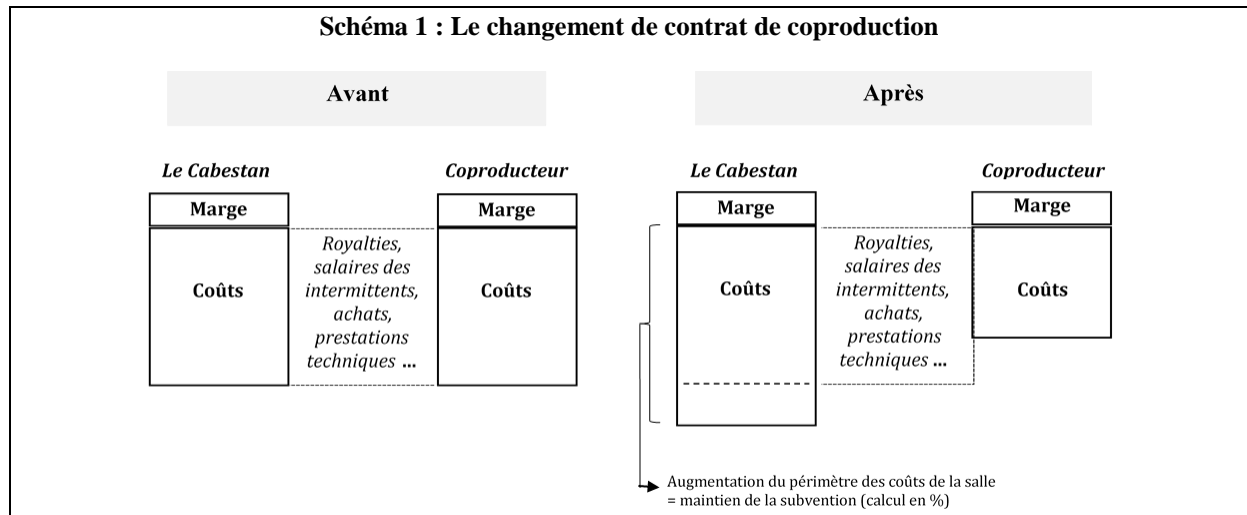
Face au désarroi du manager, le financeur public suggère deux pistes d'actions qui pourraient permettre de maintenir le niveau de la subvention : limiter les dépenses ou augmenter les tarifs. La première reviendrait à réduire son activité, la seconde à reporter sur son public la baisse de ressource publique. Ces propositions provoquent la colère du manager car elles entrent en contradiction avec son système de valeurs : il revendique de longue date une gestion au service de l'intérêt général qu'il entend défendre, avec une programmation étoffée une politique tarifaire adaptée à son public populaire. Il est ainsi confronté à une situation paradoxale créée par l'injonction administrative maladroite qui le pousse à réduire son activité ou augmenter ses tarifs pour maintenir son équilibre financier, alors même que son système de valeur l'inciterait plutôt à favoriser et maintenir l'accès de tous à la culture. De retour dans son entreprise, le manager refuse d'entrer dans ces deux voies, et cherche une autre solution. Ce refus sera son déclencheur. Une grande/la majeure partie de ses dépenses viennent des spectacles qu'il accueille et dont il partage les frais avec ses coproducteurs, tourneurs et fournisseurs de spectacles privés. Il se tourne alors vers les contrats de coproduction qui matérialisent ses relations avec ceux-ci, et par lesquels ils deviennent coorganisateur de spectacle en partageant les coûts et les recettes selon des grilles classiques et connues à l'avance. Ces contrats constituent un type d'outil de gestion connu et codifié dans ce milieu professionnel. De sa réflexion émerge de façon inattendue un format de contrat de coproduction inhabituel, en dehors des standards professionnels classiques qui va lui permettre de résoudre son problème. En détournant le contrat de coproduction classique, il (ré)invente un nouveau contrat de coproduction et maintient son niveau de subvention.

### ***Le nouveau contrat de coproduction***

Le fonctionnement usuel est le suivant : une salle de concert et un partenaire privé, producteur ou tourneur qui détient les droits de tournée des artistes, s'entendent pour coproduire un spectacle. Afin de limiter les risques respectifs (le tourneur veut vendre un certain prix et ne pas descendre trop bas, la salle ne veut pas acheter trop cher au risque de perdre de l'argent si le public n'est pas là...), il est fréquent de passer par un contrat de coproduction du type suivant :

- chacun des deux opérateurs fait le décompte de ses frais occasionnés par l'organisation du concert ;
- la salle encaisse la recette ;
- un décompte est établi et définit le résultat final, déduction faite des frais des uns et des autres (achats, prestations, salaires des intermittents techniques, droits, taxes, etc.) ;
- ce résultat, positif ou négatif, est alors distribué selon une clé de répartition définie à l'avance.

Ce type de contrat de coproduction est standardisé, habituel dans le champ, appuyé sur des documents-types. L'innovation du manager consiste en ce que l'entreprise propose au coproducteur de prendre en charge en direct certains frais qu'il assumait précédemment. Comme indiqué dans le schéma ci-dessous, il en découle un changement dans la clé de répartition des charges totales du spectacle entre celles assumées par le coproducteur et celles assumées par la salle. Pour "faire passer" cette proposition auprès du coproducteur, le manager se permet même de faire un geste sur les pourcentages de répartition des recettes : son coproducteur allège certes sa charge de travail, mais surtout gagne un peu plus d'argent, ce qui l'incite à rentrer dans ce nouveau principe.



En modifiant les règles d'équilibre de la coproduction par la réintégration sur son entreprise de charges relevant habituellement des producteurs et tourneurs privés, le manager du Cabestan élargit la base de calcul du pourcentage définissant le montant de la subvention qu'il sollicite et qui augmente mécaniquement. Il garantit ainsi le maintien du montant en valeur absolue de ce qu'il aurait obtenu dans la situation qui prévalait avant le changement de règle administrative.

### 3. Pourquoi et comment émerge l'innovation de management

L'observation des conditions d'émergence de ce nouveau contrat éclaire les mécanismes de l'innovation en management dans une organisation du secteur créatif. Lors de la phase créatrice d'émergence de l'innovation, le manager réorganise des matrices de pensée et d'actions a priori contradictoires pour concevoir et élaborer la solution à son problème. Cela implique une grande souplesse d'adaptation aux conditions de l'environnement et se caractérise par une série de réagencements successifs qui aboutissent à l'innovation. Nous discutons dans la suite le système de valeur du manager et son rôle, ainsi que les deux actes bissociatifs ayant menés à l'innovation.

#### *Un système de valeur spécifique du manager de l'organisation créative*

La dialectique "management artiste versus contrôle" (Chiapello, 1997, 1998) se situe au cœur du système de valeur du manager culturel. L'indépendance revendiquée par notre manager dans sa relation à l'institution publique se double d'une grande liberté avec les règles du management marchand standard qu'il a appris à mobiliser de façon très libre au fil de son

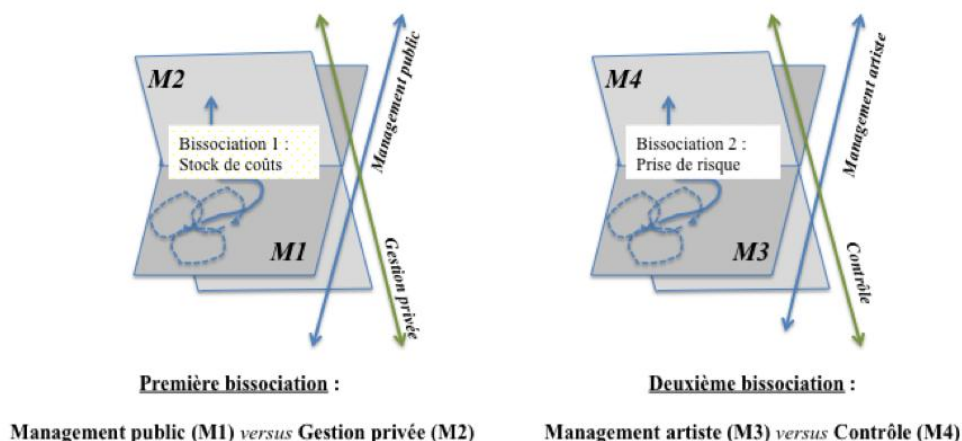
expérience professionnelle. Sur ce double plan, il affirme un positionnement qu'il qualifie lui-même d'"acteur privé d'intérêt général" qui constitue un point d'appui continu à ses décisions de gestion. De plus, sa vision de la direction d'une entreprise culturelle implique de maintenir un niveau réel de prise de risque dans des choix artistiques, dans le choix de la coproduction comme mode privilégié de contrat, tout en assurant conjointement une vraie rigueur de gestion. Son système de valeur dépasse une opposition classique et peut se résumer ainsi : revendication d'une liberté créative artiste, rigueur administratrice et comptable, souci de l'intérêt général public, prééminence accordée aux choix artistiques, indépendance entrepreneuriale privée commerciale.

Confronté à une évolution déstabilisante de son environnement, le manager du Cabestan refuse ce qu'il considère comme une injonction : ce refus de se conformer à la règle ("*choose not to adopt one of the existing solutions*", Birkinshaw et al., 2008, p. 833) est le moteur de sa capacité ultérieure d'adaptation, à l'écart des attentes normatives des acteurs à l'origine de la nécessité du changement. Il se positionne comme détenteur d'une vision de l'intérêt général plus affirmée que ses interlocuteurs publics qu'il considère plus comme des contrôleurs administratifs que comme des défenseurs d'une politique publique de la culture. A ce titre il s'autorise à inventer une solution à la situation paradoxale à laquelle son interlocuteur public le confronte, solution que ce dernier pouvait difficilement lui suggérer car agissant dans un seul cadre de référence, là où ce manager arrive à innover en articulant plusieurs de ces cadres. Cette façon de penser est la marque du type de management de ce secteur, et le manager assure de cette façon une continuité dans la production d'une forme de management non standard.

### Le "spark créatif dans l'émergence d'innovations managériales

Le concept de bissociation s'avère particulièrement approprié pour rendre compte des manières de gérer les situations paradoxales (Perret, Josserand, 2003). Le manager du Cabestan se trouve en effet confronté à une situation paradoxale, dont il va se sortir en réalisant une double bisociation. Pour inventer son innovation en management, il situe son action à la croisée de quatre cadres de référence qui vont se confronter deux par deux, comme indiqué dans le schéma ci-dessous.

Figure 1 : une double bissociation



Les deux premières matrices de pensée opposent deux types de management privés et publics, a priori éloignés, et impliquent pour le manager des attitudes et des manières d'agir très

différentes. La matrice de pensée M1 correspond au registre de l'intervention publique dans laquelle la priorité est donnée aux notions d'intérêt général, de citoyenneté, de conventionnement-financement public et de politique publique. La matrice de pensée M2 correspond à la vision d'un management privé commercial, l'attention étant portée aux notions de marché, de commercialité, de rigueur, de rentabilité et de productivité. Cette première confrontation se fait autour de la notion de « stock de dépenses », à contrôler, voir réduire dans une vision de rentabilité privée, à atteindre voire dépasser dans une vision de financement public sur projet : c'est le clash de ces deux référents antinomiques qui le conduit à chercher du côté de ses partenaires privés la résolution d'un différend qui l'oppose à son financeur public.

Les deux matrices de pensée M3 et M4 opposent cette fois-ci deux logiques de management, l'une portée vers l'exploration, l'autre plutôt orientée sur l'exploitation des ressources et des moyens. La matrice de pensée M3 fonctionne selon une logique "artiste", et s'appuie sur les notions de liberté, de créativité, d'exploration, de refus des contraintes et de prise de risque. La matrice de pensée M4 représente une autre partie du management standard, celui du contrôle, et mobilise les référents de rationalisation, de vérité des ressources financières, d'atteinte des objectifs, et d'exploitation. Cette seconde bisociation se fait autour de la notion de « prise de risque », à privilégier dans une vision « artiste » et, à l'inverse, à éviter ou au mieux contrôler dans une vision « contrôle » : c'est la confrontation entre ces deux cadres de pensée et d'action évidemment contradictoires qui le conduit à déplacer les clés de répartition de son contrat de coproduction, qui représentent les bornes de la prise de risque partagée avec ses coproducteurs privés.

Le DAF considère a priori le résultat de ce double acte bissociatif comme insensé, car il lui semble remettre en cause des équilibres conquis de longue lutte, rajouter de la charge de travail à l'organisation, faire perdre inutilement de l'argent... Il débouche pourtant in-fine sur une innovation salutaire. L'entreprise résout son problème initial sur la relation au financeur public et renforce sa position vis à vis de ses multiples interlocuteurs privés : coproducteurs, prestataires, et singulièrement travailleurs intermittents dont elle devient l'employeur direct, ce qui renforce leur fidélité à l'organisation.

## **Conclusion**

Nous savons finalement assez peu de choses sur les formes de management indigène du secteur culturel. Le cas étudié ici décrit une innovation en management dans une entreprise du secteur créatif qui illustre la forme que peut prendre ce type de management. Alors que Chiapello (1997) souligne que ces pratiques pourraient être reconnues comme "*une forme spécifique de management par ceux qui pensent encore que le seul contrôle véritable est le contrôle cybernétique classique*", cette thématique a plutôt été traitée sous l'angle des oppositions entre l'univers créatif et celui de la gestion, de leur possible rapprochement (Aubouin et al, 2012), de leur importance respective (Lecoutre, 2015). Nous avons montré ici l'apport de la notion de bisociation (Koestler, 2011) et le rôle du système de valeur de l'acteur engagé dans un processus d'innovation en management dans l'apparition et la forme que prend cette innovation. La bisociation fournit un excellent point d'appui pour comprendre les mécanismes créatifs : elle permet d'identifier la façon dont les acteurs repensent et organisent différemment des cadres de référence a priori opposés pour produire une innovation leur permettant de résoudre les contradictions auxquelles ils sont confrontés. Dans sa démarche créative, le manager culturel est porté par son système de valeurs qui déclenche et oriente la forme de l'innovation, non définie à l'avance, mais dont l'invention est guidée

par ce système de valeurs. A la fois limite actuelle et poursuite possible de ce travail, il s'agirait d'identifier la façon dont les nouvelles règles du jeu, les nouvelles codifications dans l'activité de l'organisation, les reconfigurations d'acteurs produites autour de l'innovation en management se sont stabilisées et ont obtenu une reconnaissance a posteriori, marquant par là leur nouvelle existence, comme l'a bien identifié Cohendet (2016). Nous disposons d'éléments sur ce champ qui nécessiteront un travail ultérieur. Sur le plan théorique, deux pistes mériteraient un approfondissement. Le rapport entre le système de valeur de l'acteur engagé dans une bisociation et les matrices de pensée qu'il mobilise au cours du processus apparaît clairement dans le cas étudié : comment caractériser ces liens ? Un système de valeur est a priori bien plus que les éléments d'un processus de bisociation, et celui-ci ne se résume pas au système de valeur de cet acteur. Second point, dans quelle mesure serait-il possible de mettre en évidence un type de management non standard à partir du système de valeur identifié ici ? Au plan pratique enfin, il est possible de proposer deux types d'implications managériales. L'accompagnement des managers culturels pourrait tout d'abord être repensé en intégrant la compréhension de l'importance de leur système de valeur en situation d'innovation contrainte. Il s'agirait ensuite d'organiser le développement d'une réflexivité sur l'identification des matrices de pensée et d'action qu'ils mobilisent quotidiennement et de leur possible confrontation au sein dans un processus de bisociation pour stimuler leur capacité innovante et résoudre les situations paradoxales auxquelles ils sont confrontés.

## Références

- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity"*. Boulder, CO: Westview Press.
- Benghozi, P.-J. (2006). La gestion de projet dans le secteur culturel. *La Revue Hermès*, 1, pp. 71-77.
- Bilton, C. Cummings, S., (2014). *Handbook of management and creativity*. Edward Elgar Publishing.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M., 2008, Management Innovation, *Academy of Management Review*, Vol. 33, n°4, p. 825-845.
- Busson, A., Evrard, Y. (2013). *Les industries culturelles et créatives*. Paris: Vuibert.
- Chabrillat J., Lecoutre M., Lièvre P., 2019, *A process of managerial innovation: the emergence of management tools in cultural organizations*, 15<sup>th</sup> International Conference on Arts and Cultural Management AIMAC, Venezia, June 23-26.
- Chiapello, E. (1997). Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? *Réseaux. Communication - technologie - société*, n° 86, pp. 77-113.
- Chiapello E., 1998, *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié.
- Chiapello, E., Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Paris: La Découverte.
- Cohendet P., (2016), Arthur Koestler. Aux origines de l'acte créatif : la bisociation, in *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Editions EMS, p. 615-625.
- David A., 2005. Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*, 39, pp. 139-166.
- David, A., 2013, "La place des chercheurs dans l'innovation managériale." *Revue Française de Gestion*, n°6, p. 91-112.
- De La Ville, V. I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Finance Contrôle Stratégie*, 3(3), pp. 73-99.

- Girin, J. 1989. "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations." Repris dans *Langage, organisations, situations et agencements*, 2016 (p. 313-322). Ste Foy: Presses de l'Université Laval.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica*, 141–182.
- Glaser, B., Strauss, A., (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. Trad. française : *Le cri d'Archimède* (1965, revue 2011), Paris, Les Belles Lettres.
- Lampel, J., Germain O., 2016, Creative industries as hubs of new organizational and business practices, *Journal of Business Research*, 69, 2327–2333.
- Lampel, J., Honig, B., Drori, I. (2014). Organizational ingenuity: Concept, processes and strategies. *Organization Studies*, 35(4), 465–482.
- Lampel, J., Lant, T., Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), pp. 263–269.
- Lecoutre, M. (2015). Entre innovation et séduction? Management culturel versus management conventionnel, *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°16/3B, p. 95-109.
- Lièvre, P. (2016). État et développement d'un programme de recherche-Management des situations extrêmes. *Revue Française de Gestion*, 42(257), pp. 79–94.
- Menger, P.-M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris : Seuil.
- Négrier, E., Teillet, P. 2013. "La réforme de l'Etat culturel local. Reconcentration instrumentale ou "contrôle orienté" ?" *Sciences de la Société*, n°90, p. 76-91.
- Paris, T. (2010). Des industries culturelles aux industries créatives : un changement de paradigme salutaire ? *tic & société*, 4(2), pp. 42-64.
- Perret V., Jossierand E. (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Editions Ellipses.
- Vermeersch, P. (1998). Détacher l'explicitation de la technique d'entretien. *Revue Expliciter Du GREX*, 25, 1–15.
- Vermeersch, P. (2004). Aide à l'explicitation et retour réflexif. *Education Permanente*, 160(3), 71–80.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. 5th revised ed., Thousand Oaks: Sage Publications.