



Qu'est-ce que le processus de bissociation ? L'histoire d'une innovation de technique managériale

Marc Lecoutre, Jacques Chabrilat, Pascal Lièvre

► To cite this version:

Marc Lecoutre, Jacques Chabrilat, Pascal Lièvre. Qu'est-ce que le processus de bissociation ? L'histoire d'une innovation de technique managériale. XVIème colloque AGeCSO - La gestion des connaissances, un tremplin pour faire face aux défis actuels ?, Université du Québec à Montréal, Ecole Supérieure de Gestion, May 2023, Montreal, Quebec, Canada. hal-04861492

HAL Id: hal-04861492

<https://uca.hal.science/hal-04861492v1>

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.

Proposition au colloque AGECSO des 3-5 mai 2023 à Montréal.

Qu'est-ce que le processus de bissociation ? L’histoire d'une innovation de technique managériale

Jacques Chabrilat

CleRMA-Université Clermont Auvergne, AGECEF Paris

jacques.chabrilat@agecef.com

Marc Lecoutre

CleRMA-Université Clermont Auvergne, ESC Clermont BS

marc.lecoutre@esc-clermont.fr

Pascal Lièvre

CleRMA-Université Clermont Auvergne, IAE Clermont Auvergne

pascallievre@orange.fr

Mots clés

Processus ; bisociation ; innovation en management ; entreprise de spectacle vivant

Champ de la proposition : management des connaissances en général

Qu'est-ce que le processus de bissociation ? L'histoire d'une innovation technique managériale

L'objectif de cette proposition est de clarifier et documenter de façon fine le déroulement d'une bisociation, processus de génération d'idée proposé par Koestler en 1964 dans son ouvrage *The Art of Creation*. Ce processus est en effet assez mal connu, et nous proposons d'en rendre compte à partir de l'étude d'un cas d'entreprise observée de manière concomitante à l'action étudiée, et non pas après coup lorsque l'ensemble du processus s'est déroulé.

La proposition de Koestler. Dans son ouvrage *Le cri d'Archimède* (1964/2011), Koestler se propose d'identifier la structure fondamentale commune à toutes synthèses créatrices. Il bâtit pour cela la notion de bissociation qu'il présente dans ses premières pages, en la complétant ou la précisant au fil de ses trois exposés sur la logique de l'humour, la découverte scientifique et la création artistique dans lesquels il déploie cette notion. Il ne fournit pas d'entrée de jeu une formulation claire et univoque, la construisant par morceaux si l'on peut dire. Selon l'auteur, une bisociation est composée de « matrices de pensée et d'action » et d'un processus temporel ayant plusieurs étapes. La bissociation consiste pour un individu à situer et considérer un fait, une idée ou une situation en même temps dans deux matrices de pensée et d'action habituellement disjointes, non reliées entre elles, voire antagonistes (p. 84). La nouveauté apparaît lorsque ce produit « *l'enclenchement soudain de deux matrices intellectuelles ou techniques antérieurement étrangères l'une à l'autre.* » (p. 111) L'acte créateur résulte de l'intersection ou de la collision, à un moment donné, entre ces deux matrices de pensée, « *un brusque transfert du courant de pensée d'une matrice à une autre que régit une logique, ou règle, différente.* » (p.84) Cette collision donne le jour à une nouveauté, une solution inattendue, intégrant des éléments auparavant perçus comme indépendants voire opposés, et dont la stabilisation et la reconnaissance marquent l'existence effective. L'auteur définit ces « matrices de pensées et d'action » (p. 22-23) comme tout ensembles d'aptitudes ou de techniques, tout systèmes d'activités régis par un ensemble de règles fixes plus ou moins formalisées (p.23). Chacune de ces matrices de pensée possède sa propre cohérence, son autonomie propre, et leurs registres d'action sont a priori éloignés l'un de l'autre (p.85). Enfin, bien que de façon un peu floue, l'auteur évoque des étapes constitutives du processus de bissociation (p. 97-100) sans jamais toutefois les réunir dans une synthèse d'ensemble : une période de maturité, a priori plutôt préalable au processus lui-même, puis trois autres étapes, l'incubation, le spark créatif et la phase de vérification ou de stabilisation (page 253).

La bissociation pour générer des idées nouvelles, un processus mal connu. La prise en compte de la notion de bissociation dans des travaux en Sciences de Gestion est assez récente. Une recherche des années 1980' utilise cette notion pour montrer l'intérêt de réfléchir au rôle du changement de cadre cognitif dans la formation des stratégies émergentes chez les entrepreneurs (El Sawy, Pauchant, 1988). Mais l'essentiel des travaux en gestion apparaît au cours des années 2000. En 2002, Smith et Di Gregorio basent le travail entrepreneurial de saisie des opportunités commerciales et d'entrée en action sur le principe de la bissociation, et initient un courant de travaux sur le rôle de l'action de l'entrepreneur dans l'identification des opportunités. La même année, Zahra & George (2002) proposent une synthèse du concept de capacité d'absorption des entreprises, et s'emparent de la notion de bisociation pour étayer l'une des dimensions de ce concept, la transformation, s'inscrivant ici dans un courant de recherche situé plutôt au niveau des organisations. Puis les travaux mobilisant la notion de bissociation s'élargissent au champ de la créativité lorsque la question de la génération

d'idées nouvelles devient cruciale (Bilton, Cummings, 2010 ; Cohendet, Simon 2015), et pas uniquement dans le cadre de situations contraintes (Garel 2015 ; Parmentier, 2019). Ce processus reste malgré tout mal connu, et la littérature laisse en suspens plusieurs points.

1) un usage métaphorique : dans la plupart des travaux, l'accent est mis sur les matrices de pensées qui se heurtent et produisent l'étincelle. Rien n'est dit sur le déroulement concret du processus, sur la façon dont ces matrices en arrivent à se heurter, et particulièrement sur le moment du spark créatif. La bissociation se résume à l'identification des matrices de pensée contradictoires, dissemblables, opposées, et qui entrent en collision (voire devraient le faire).

2) un usage statique : très peu de travaux traitent la bisociation sous son angle temporel, en tant que processus. Le résultat de la bissociation est toujours constaté après-coup, a posteriori, en ignorant les étapes qui le constituent et dans un « déjà-là » qui ne dit rien de son déroulement : comment a-t-elle pu se produire, pourquoi et comment le processus s'est-il enclenché, peut-on identifier les étapes et leur enchaînement au cours du temps ?

3) une confusion : l'ensemble du processus bissociatif est rabattu sur le seul croisement de matrices de référence éloignées l'une de l'autre en mélangeant dans la même appellation 'processus de bissociation' et 'acte bissociatif' en lui-même qui correspond au moment du spark créatif (par exemple Cohendet et al., 2017, p. 19). Cette ambiguïté présente dans l'ouvrage de Koestler demeure dans les travaux qui se réfèrent à la bissociation.

4) un oubli : Koestler définit ses matrices comme des « matrices de pensée et d'action ». Or la littérature ne retient que l'aspect « matrice de pensée », et laisse de côté l'action de celui qui réalise la bissociation. Il ne s'agit pourtant pas uniquement d'une génération d'idée dont on observe le résultat après-coup, mais bien d'une activité concrète, à la fois cognitive et sociale, réalisée par un individu opérant dans un contexte donné. En ce sens, nous nous inscrivons plutôt dans la continuité du premier courant de travaux centré sur l'activité de l'entrepreneur. Il s'agit d'observer une pratique de bissociation en acte, en changeant la focale, grâce à un compte-rendu minutieux du déroulement de l'ensemble du processus et de l'action de l'entrepreneur, permis par notre approche méthodologique.

Au plan méthodologique, nous nous appuyons sur l'étude d'un cas (Yin, 2017) d'entreprise culturelle dont l'équilibre budgétaire est fortement menacé par suite d'une transformation de son mode de financement public, au moment même où son manager doit fournir des efforts pour renouer avec ses partenaires privés après une longue période d'inactivité due à des travaux de mise aux normes (Chabrilat et al., 2021). Il va alors inventer une technique de gestion inhabituelle qui résoudra son problème et mènera son entreprise à une position stabilisée et renforcée auprès de ces deux principaux interlocuteurs. L'étude a été menée dans une perspective de théorie ancrée (Glaser, Strauss, 1967) et s'est appuyée sur une méthode de type ethnographique (Van Maanen, 2011) permettant de documenter chemin faisant, dans le cours de l'activité quotidienne de l'entrepreneur, l'invention de la nouvelle technique managériale.

L'histoire d'une bissociation. Ce travail nous amènera à présenter l'histoire de l'invention d'une nouvelle technique gestionnaire dans une entreprise créative en situation critique, en identifiant et positionnant dans le cours de la narration les différentes étapes et les matrices constituant le processus de bissociation de Koestler. Nous résumons les temps de cette histoire ici : 1. une situation de départ avec un manager qui cherche à renouer avec ses partenaires privés après un long arrêt dû à des travaux de mise aux normes 2. un manager

culturel en état de choc avec la remise en cause de ses financements publics 3. un manager désespéré en recherche de solutions 4. crise au sommet et spark créatif 5. un manager heureux après validation de son innovation, résolution de son problème et stabilisation de sa situation.

Le déroulé de l'histoire de cette bisociation nous amène à une discussion en quatre points.

L'effet du mode d'observation concomitant à l'action en train de se faire

Nos travaux permettent de revenir à la source du processus pour comprendre comment l'innovation en management s'est mise en œuvre. L'observation du processus chemin faisant permet alors de dépasser la simple observation ex-post dans laquelle les leviers de la bisociation (caractérisation fine des matrices de pensée et d'action, identification des étapes, conditions de réalisation du spark créatif) restent invisibles. Elle permet de revenir à la source et d'éclairer précisément le cheminement qui mène à l'éclair créatif pour valider ensuite ce qu'il aura produit.

Un processus en trois étapes

Les trois phases du processus bisociatif – incubation, spark, stabilisation – sont clairement identifiables.

- l'étape d'incubation : c'est ici que les deux matrices disjointes se dessinent. D'un côté, le manager cherche à résoudre son premier problème de relance de ses relations avec ses partenaires privés (matrice 1), champ dans lequel sa compétence est avérée, en leur proposant des avantages commerciaux (nouveau contrat de coproduction) ; de l'autre, le problème posé par sa nouvelle règle de financement public lui paraît toujours insoluble (matrice 2).
- l'acte bisociatif (ou spark) : collision lorsque des éléments de la nouvelle technique commerciale qu'il envisage (matrice 1) percutent avec certains aspects cruciaux de son problème à résoudre du côté du financement public (matrice 2). Le spark n'est bien qu'une étape, certes primordiale, mais qui ne saurait se comprendre sans référence à l'étape initiale d'incubation et à celle qui va suivre.
- l'étape de stabilisation : elle permet de valider le caractère opérationnel de ce qui aurait pu ne rester qu'une idée « en l'air ». Après implantation de la nouvelle technique de gestion commerciale, les effets de ce qui semble être une simple évolution d'un outil managérial déjà ancien sont multiples et mesurables à différents niveaux de l'organisation. Très rapidement, cette innovation devient un outil de management commercial courant qui prend la force d'une évidence : « *Quand deux matrices sont mêlées, on ne peut plus les séparer. C'est pourquoi les découvertes d'hier sont les lieux communs d'aujourd'hui.* » (Koestler, 2012, p.93).

Des matrices de pensée, d'action... et de connaissances

La maîtrise des registres de connaissance et d'action dans les matrices 1 et 2 sont une sorte de prérequis, de condition préalable pour que le processus fonctionne, que le spark produise des effets. Cela avait déjà été évoqué par Koestler (nécessité d'une maturation). C'est bien parce que le manager de l'entreprise étudiée dispose de l'expérience, de la maîtrise et de connaissances autant pratiques que théoriques dans les deux champs que le clash créatif des deux matrices se produit : il observe une possibilité dans la matrice 1 (la modification de son contrat commercial privé) et constate que cela produit des effets dans la matrice 2 (le calcul de son financement public), problème qu'il ne cherchait pas à résoudre à ce stade, mais qui était resté présent à son esprit. La bisociation n'a pourtant rien d'une évidence ! Elle ne se résout pas au simple moment « magique » de l'apparition d'une idée nouvelle. Nous observons ici que les conditions de cette bisociation relèvent bien de la juxtaposition de deux pratiques et expertises fines établies dans chacune des deux matrices a priori disjointes,

associée à un cheminement dans l'action conduisant à la confrontation entre ces deux matrices. Le spark créatif ne devient alors possible que par la mobilisation par le manager d'une compétence créative singulière, qui, dans l'action, consiste à faire rebondir son problème d'une matrice à l'autre.

Pourquoi se produit-il une bissociation ? Le point aveugle du déclenchement

Koestler ne dit rien sur ce qui justifie, motive l'engagement dans un processus de bissociation, et cette question est tout aussi invisibilisée dans les travaux ultérieurs qui mobilisent la notion. A posteriori, l'intention semble toujours évidente, c'était celle d'innover (Cohendet et al., 2017), le point de départ peut être considéré comme spontané ou en réaction à un problème externe donné, mais ce point de départ reste in fine ignoré ou peu traité (Cohendet et al., 2017, p. 7 ; Parmentier et al., 2021, p. 6). Est-il possible de comprendre pourquoi un processus de bissociation advient ? Notre proposition est que ce processus ne peut se produire que si le principal protagoniste « entre en enquête » au sens de la théorie de l'enquête chez Dewey (Dewey, 1938/1993 ; Bootz et al., 2019 ; Lorino, 2018). Dans cette perspective pragmatiste, lorsqu'un individu est confronté à une rupture forte dans son environnement, il bascule d'une situation habituelle vers une situation désordonnée voire incompréhensible qui génère du doute (Lorino, 2021), une situation indéterminée ou situation problème selon Dewey. Confronté à une situation de choc, le manager perd l'équilibre, est « troublé » et se lance dans l'enquête. Cherchant à transformer cette situation indéterminée en situation déterminée, il s'engage dans une enquête exploratoire et expérimentale lors de laquelle il va formuler et mettre à l'épreuve des idées de façon à résoudre le problème. *Mais l'enquête ne peut se mettre en route tant que l'acteur n'est pas affecté par la situation au point qu'elle remette en cause son équilibre.* C'est en ce sens qu'un processus de bissociation ne peut s'enclencher que si l'acteur est en situation de trouble et entre en enquête ; s'il n'y a pas de trouble, rien ne s'enclenche, et donc pas de bissociation.

En guise de conclusion. La bissociation fait partie des différentes approches qui cherchent à rendre compte des processus de génération d'idées (Cohendet et al., 2017). L'objectif de cette proposition était de documenter ce processus à partir d'un cas exemplaire et d'en affirmer les éléments génériques. Au-delà d'une usage parfois trop métaphorique, la bissociation offre une véritable grille de lecture pour comprendre voire stimuler nos capacités de production d'idées nouvelles, sous certaines conditions et dans certains contextes. Et pour conclure en référence au thème du colloque, nous vivons actuellement des moments de rupture tels qu'on peut espérer, et cela a déjà commencé, que des entrées en enquête, qu'elles soient individuelles ou collectives, se produisent, initient des bissociations et aboutissent à des reconsidérations fortes de nos modes de vie actuels. Le trouble est là, des processus de bissociation peuvent s'enclencher, mais dispose-t-on de la maîtrise des différents registres d'action qui nous permettraient de produire des sparks constructifs et pertinents face aux différents enjeux de cette ère de l'Anthropocène ?

Références

- Bilton C., Cummings S., 2010, Creative Strategy, Reconnecting Business and Innovation, Wiley - Blackwell, UK, 286 p.
- Bootz J.-P., Lièvre P., Schenk E., 2019, L'enquête comme logique de sollicitation des experts en mode exploration : analyse de deux expéditions en milieux extrêmes, Innovation - Revue d'Economie et de Management de l'Innovation, vol. 1, n°58, pp. 49-70.
- Chabrilat J., Lecoutre M., Lièvre P., 2021, L'invention d'une technique managériale dans le secteur du spectacle vivant, Finance Contrôle Stratégie, n°24-1 [en ligne 16/03/2021], <http://journals.openedition.org/fcs/7179>.

- Cohendet P., 2016, Arthur Koestler, aux origines de l'acte créatif : la bisociation, in Les Grands Auteurs en Management, Editions EMS, p. 615-625.
- Cohendet, P., Parmentier G., Simon, L., 2017, Managing Knowledge, Creativity and Innovation, in Bathelt H., Cohendet P., Henn S., Simon L., The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation, Cheltenham, UK, Edward Elgar, p. 197-214.
- Cohendet, P., Simon, L., 2015, Introduction to the Special Issue on Creativity in Innovation, Technology Innovation Management Review, Volume 5, Issue 7, p. 5-1”.
- DEWEY, J. (1993), Logique, la théorie de l'enquête (1ère édition anglaise 1938), traduit par G. Deledalle, Paris, Presses Universitaires de France.
- El Sawy O. A., Pauchant T. C., 1988, Triggers, Templates and Twitches in the Tracking of Emerging Strategic Issues, Strategic Management Journal, Vol. 9, p. 455-473.
- Glaser B., Strauss A., 1967, The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research, Wiedenfeld and Nicholson, London.
- Koestler, A. (1964). The Act of Creation. French translation: Le cri d'Archimède (1965, réédition 2011). Paris: Les Belles Lettres.
- Lorino P., 2018, Pragmatism and Organization Studies, Oxford University Press.
- Parmentier G., 2019, La créativité sous contrainte : une perspective en sciences de gestion, in Management des situations extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration, Lièvre P., Aubry M., Garel G. (eds), ISTE/Wiley, pp. 137-152.
- Parmentier G., Paris T., Gandia R., 2021, De la créativité à l'innovation : paradoxes, articulations et enjeux, Innovations, vol. 3, pp. 5-16.
- Smith, K. G., Di Gregorio, D., 2002, Bisociation, Discovery, and the Role of Entrepreneurial Action, in M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton (Eds.), Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, p. 129–150, Oxford, England: Blackwell Publishing Company.
- Van Maanen J. (2011), « Ethnography as Work: Some Rules of Engagement », Journal of Management Studies, 48(1), 218-234.
- Yin R.K. (2017), Case Study Research: Design and Methods, 6th edition, Sage Publications.
- Zahra S. A., George G., 2002, Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, Academy of Management Review, 27, (2), p. 185-203.