



HAL
open science

L'émergence d'une innovation en management dans une organisation du spectacle vivant : la créativité comme source de résilience

Marc Lecoutre, Jacques Chabrilat, Pascal Lièvre

► To cite this version:

Marc Lecoutre, Jacques Chabrilat, Pascal Lièvre. L'émergence d'une innovation en management dans une organisation du spectacle vivant : la créativité comme source de résilience. XIVème conférence AGeCSO "La résilience entre objet de recherche et pratique", AGeCSO; CleRMA; IAE-UCA; ESC Clermont BS; Skema BS; ENSC - Bordeaux INP, May 2021, Clermond-Ferrand / Lac Chambon, France. <hal-04861554>

HAL Id: hal-04861554

<https://uca.hal.science/hal-04861554v1>

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

Lecoutre M., Chabrillat J., Lièvre P.

L'émergence d'une innovation en management dans une organisation du spectacle vivant : la créativité comme source de résilience

XIV^{ème} conférence AGeCSO

Clermont Recherche Management (CleRMa) – IAE Auvergne UCA – ESC Clermont Business School

Clermont-Ferrand/Lac Chambon, 18-19 mai 2021

Jacques Chabrillat

CleRMa-Université Clermont Auvergne, AGECEF Paris

jacques.chabrillat@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

L'émergence d'une innovation en management dans une organisation du spectacle vivant : la créativité comme source de résilience

Comment se sortir d'une situation difficile quand les seules solutions qui vous sont proposées s'opposent radicalement à votre système de valeur ? La proposition qui suit vise à mettre en exergue la capacité créative d'un acteur comme source de résilience (Hollnagel, 2008), aussi bien à son niveau qu'à celui de l'organisation dont il a la responsabilité. Confronté à une situation inattendue qui remet en cause le fonctionnement de son organisation et ses équilibres financiers, un entrepreneur culturel va se sortir de cette situation difficile en inventant une nouvelle technique managériale qui, par ricochet, va entraîner un renforcement de son organisation et de la position de celle-ci dans son environnement aussi bien institutionnel que marchand.

La recherche (septembre 2013 – décembre 2015) s'appuie sur une étude de cas (Yin, 2013) exemplaires et particulièrement adaptés à l'étude de situations innovantes (David, 2003). L'organisation étudiée est une scène de musiques actuelles créée en 1989 implantée dans les quartiers périphériques populaires d'une grande ville de province. Le personnage central de cette étude de cas est le manager de l'organisation culturelle. Le déroulement de l'action est observé dans une démarche de Grounded Theory (Glaser, Strauss, 1967). Ce manager est confronté sans préavis à une modification substantielle des règles d'attribution des subventions de la part des acteurs publics qui le soutiennent. Leur application met en péril l'équilibre toujours fragile qu'il a réussi à construire, au carrefour d'une action de nature citoyenne visant à garantir l'accès de tous aux spectacles qu'il programme, et d'un nécessaire comportement marchand envers ses partenaires privés, coproducteurs des spectacles qu'il accueille, afin d'assurer les ressources issues de la vente des places. Refusant les solutions toutes faites et guidé par un système de valeur spécifique, il va s'engager dans une réflexion qui va le mener à inventer une nouvelle technique managériale. La mise en place et la stabilisation de cette technique innovante permettront au manager dans le même mouvement de résoudre son problème de financement public, de renforcer sa position vis-à-vis de cet acteur public à l'origine du problème initial, de fidéliser un cercle accru de partenaires privés (intermittents et coproducteurs), ce que nous caractérisons comme une situation de résilience (Vogus, Sutcliffe 2003).

A l'instar d'Amabile (1996), nous caractérisons l'expression de la créativité d'une personne comme résultant de la combinaison d'une expertise de nature professionnelle, de compétences créatives (capacités de réflexion créative) et d'une motivation principalement intrinsèque, le tout soutenu par un environnement propice. L'expertise consiste en des connaissances, des savoir-faire techniques

voire des talents ou habiletés professionnelles. Les compétences créatives des individus signifient une flexibilité cognitive rendant apte à intégrer et combiner de nouvelles idées, associée à un goût pour le risque et à un niveau de persévérance élevé. La motivation intrinsèque est cruciale pour initier l'action créative. La motivation d'une personne en situation de créer peut se comprendre comme la nécessité d'accorder la signification de son action et de ce qu'il vit à son système de valeur. La motivation intrinsèque devient alors une expression de ce système de valeur qui est à la fois déclencheur et guide de l'action de la personne engagée dans la production d'une réponse innovante à un problème qui lui est posé.

Dans la lignée du travail d'Amabile, nous proposons d'approfondir ces questions de compétences créatives et de motivation intrinsèque tout d'abord en caractérisant les premières à partir du concept de bisociation proposé par Koestler dans son ouvrage de 1964 (traduction française 1965 rééditée en 2011), concept qui trouve aujourd'hui un large écho en gestion (Bilton, Cummings, 2014 ; Cohendet et al. 2017). Puis nous relient l'expression de la motivation intrinsèque de l'acteur à son système de valeur. Ainsi, au cœur de cette phase d'invention, se situe le spark créatif, c'est-à-dire l'apparition d'une solution inattendue au problème rencontré par le manager. Selon Koestler, ce spark résulte d'un processus de bisociation, c'est-à-dire qu'il nécessite une capacité à articuler des registres de pensée distincts, ce qui constitue une compétence créative. Ce processus de bisociation consiste pour un individu à situer et considérer un fait, une idée ou une situation en même temps dans deux matrices de pensées et d'action généralement non reliées entre elles (Koestler, 2011, p. 85 ; Cohendet, 2016). Son apport est de mettre en valeur l'importance essentielle de ce moment créatif et de montrer comment certains managers peuvent sortir des effets de fixation sur les solutions routinières sans issue. Koestler offre un cadre pour comprendre ce qu'est un acte créatif en entrant dans les différents cadres de pensée qu'un individu est susceptible de mobiliser lors de différents moments du cours de son action, et dont l'interaction inattendue peut permettre d'inventer quelque chose ou de sortir d'une situation critique.

Enfin, nous défendons l'idée que cette motivation intrinsèque cruciale pour déclencher l'action s'enracine dans le système de valeur de l'acteur et que celui-ci est un élément clé pour comprendre l'apparition et la forme que peut prendre l'innovation de management. Ce système de valeur constitue en effet le fil rouge de l'émergence de cette innovation et oriente en permanence le sens des transformations qu'il subira lors des phases ultérieures de son élaboration. Par système de valeur nous entendons 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.

Nous nous attacherons en conclusion à décrire l'ensemble des développements et des modifications de situation de l'entreprise culturelle, dans les divers registres de son activité, montrant comment, d'une « simple » innovation de technique de management, en sortant des sentiers battus du management standard, l'organisation est sortie renforcée et se trouve in fine en meilleure situation qu'elle ne l'était avant l'irruption du problème initial.

L'émergence d'une innovation en management dans une organisation du spectacle vivant : la créativité comme source de résilience

AGECSO
18-20 mai 2021

M. Lecoutre, CleRMa, ESC Clermont BS
J. Chabrilat, CleRMa, IAE Auvergne-UCA / AGECIF
P. Lièvre, CleRMa, IAE Auvergne-UCA

1

Questionnement #1

- Eco innovation basée sur la connaissance : organisations résilientes face à l'incertitude, l'inattendu, l'inédit
- Littérature sur la résilience organisationnelle (Hollnagel 2009, 2010, 2015) commence à identifier des opérations archétypales
- Caractérisent ce que ***fait*** une organisation résiliente
- Nous en retenons trois en phase avec programme de recherche MSE (management des situations extrêmes)
 - l'anticipation
 - l'adaptation
 - l'apprentissage

2

2

Questionnement #2

- La proposition de cette communication s'intéresse plus précisément à la 2^{ème} = l'adaptation :
capacité d'une organisation à faire face à un événement avéré, en train de se produire (« actual »)
- Hollnagel (2015) affine ses définitions et nous dit :
“...to be flexible enough to reconfigure the existing configuration so that the necessary resources becomes available”
- Légèrement au-delà de ce que propose Hollnagel, nous avançons que la créativité comme capacité à inventer en situation pour faire face à un problème
= source de résilience correspondant à l'opération archétypale "adaptation"

3

3

Méthodologie : étude de cas

- Un cas particulièrement exemplaire : Le Cabestan, une scène de musiques actuelles
10 salariés, budget 800.000 €, 50 spectacles/an
- Grounded Theory based study (Glaser, Strauss, 1967)
- Etudes de cas d'organisation ayant réussi en innovant dans un environnement contraint (Yin 2013 ; David 2005)
- Opportunisme méthodique (Girin 1989, 1990)
- 6-18 mois : observation participante, entretiens, études documentaires
- Qualité interaction chercheur/managers (De La Ville, 2000)
Allers-retours managers/autres acteurs (Chiapello, Gilbert, 2013)

4

4

Contexte : du '*management*' dans les organisations culturelles et créatives

- Des pratiques à l'écart des standards du management *Aubouin et al 2012 ; Benghozi 2006 ; Busson, Evrard, 2013 ; Chiapello 1998 ; Lampel et al 2000 ; Lampel, Germain, 2016 ; Menger 2002 ; Paris 2010...*
- Management '*indigène*' (*Chiapello 1998*), '*inventions de management*' (*David 2013*), non standard
- Inventeurs non inhibés, jamais sentis obligés d'appliquer management standard
- => des pratiques non standards

5

5

Rendre compte de cette innovation et de ses effets

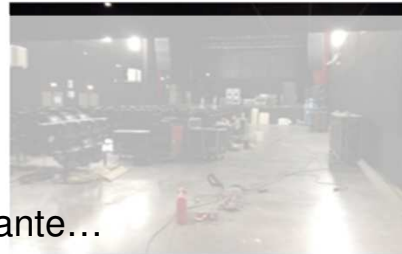
- ✓ Compétences créatives (*Amabile 1996, 1998*) : prise de risque, persévérance, génération d'idées
- ✓ Le rôle du système de valeur spécifique du manager de l'organisation créative (*Chiapello 1997*)
- ✓ Le processus de bissociation (*Koestler 1964-2011*) pour rendre compte de l'émergence d'innovations en management

6

6

Le Cabestan : situation de départ critique

- Financier public impose nouvelle règle attribution de subvention (fonction dépenses annuelles) :
montant fixe + connu ex-ante...
- => % mesuré ex-post
- Risque ? si activité réelle < prévue
=> baisse subvention en valeur absolue
- Mise en péril équilibre budgétaire durement constitué !



7

7

Cheminement créatif du manager

- Injonctions du financeur
 - 1** : limiter les frais (les dépenses)
 - 2** : augmenter ses tarifs = prix des places...!
- Colère + refus du manager car pratique contradictoire avec système de valeurs "privé d'intérêt général"...
- Repense relations fournisseurs privés, réflexion sur contrat de coproduction (leur relation commerciale)
- Modifications équilibre de la coproduction en réintégrant charges relevant habituellement des fournisseurs privés
- **3** : détourne et fabrique nouveau contrat de coproduction qui permet maintien niveau subvention et résoud son problème 😊

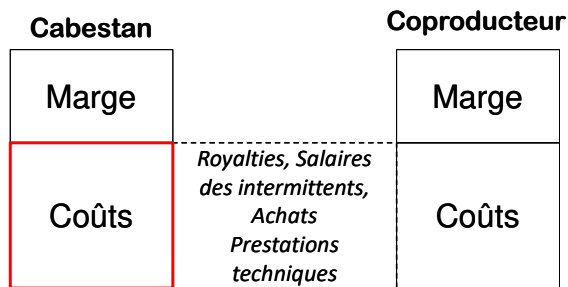


8

8

Contrat coproduction: situation initiale

- Fonctionnement usuel coproduction concerts
- Coûts + bénéfices partagés avec coproducteur
- Ensemble = couvert par les revenus du concert

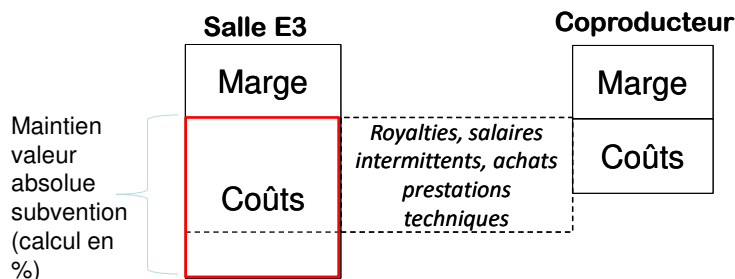


9

9

Nouveau contrat de coproduction : enjeu et format

- Élargit périmètre de coûts ... malgré risque financier accru
- Augmente montant subvention calculé en % des coûts = maintien niveau en valeur absolue tel qu'il aurait été calculé dans situation antérieure



10

10

Systeme de valeur spécifique du manager culturel

- liberté créative artiste
- prééminence accordée aux choix artistiques
- souci de l'intérêt général public
- rigueur administratrice et comptable
- indépendance entrepreneuriale privée commerciale
- refus de se conformer à la règle
("choose not to adopt one of the existing solutions", Birkinshaw et al., 2008)

11

11

Rôle système de valeur : oriente la forme de l'innovation hors des sentiers battus

- Lui fait refuser les solutions proposées par le partenaire public, contraint à imaginer une 3^{ème} solution
- déclenche apparition du nouveau contrat de coproduction (réaction aux injonctions du financeur)
- constitue le fil rouge de son émergence et de ses transformations ultérieures.

12

12

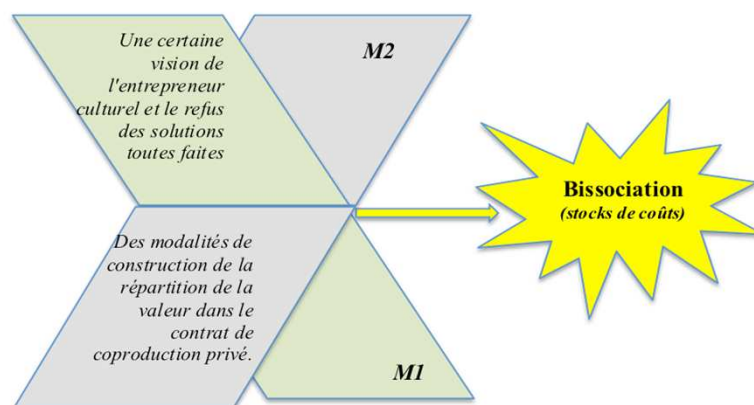
Bissociation : spark créatif, l'émergence de l'innovation de management

- Bisociation (*Koestler 1964/2011*) acte créateur : « *lorsque deux matrices indépendantes de perception ou de raisonnement interfèrent* »
- chaque matrice de pensée = cohérence propre
- situer et considérer un fait, une idée ou une situation dans deux matrices de pensées et d'action a priori antagonistes ou incompatibles
- Spark : intersection / collision entre deux matrices
- Génère nouveauté intégrant des éléments auparavant perçus comme indépendants voire opposés

13

13

Comment c'est arrivé : la bissociation



Matrice 1 management "public" versus Matrice 2 "pilotage privé" : => transfert contrainte issue acteur public M1 dans négo commerciale avec coproducteur M2 (stock de coûts)

14

14

Situation finale : une position renforcée et relégitimée

- 1) Le manager résoud son pb relationnel avec l'acteur public, qui accepte sans difficultés le budget prévisionnel et salue le maintien du prix des places !
- 2) des effets induits : *"Au bout d'un moment, j'ai remarqué... mais au fait, là, il y a un truc qui fait que ça rend service, regarde mieux et d'un coup, et oui, ça nous rend énormément service"*)
- 3) Relations aux coproducteurs++ : *"S [un coproducteur] est loin d'être con. Il voit bien que quand même, ça l'aide aussi"*
- 4) Effets positifs inattendus : renforcement de l'implication des équipes salariées et surtout intermittentes

15

Pour conclure

- Retour sur la notion de résilience
 - très liée à celle du manager culturel
 - résilience organisationnelle ⇔ individuelle ?
- Rôle système de valeur du manager : déclenchement et forme de l'innovation
- Bissociation : rendre compte spark créatif action du manager
- Perspectives théoriques : enrichir le registre des opérations archétypales de la résilience
- Implications pratiques : l'accompagnement de managers culturels en situation d'innovation contrainte

16

16

Références

- Amabile T.M. (1996). *Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity"*, Westview Press, Boulder, CO.
- Bilton C., Cummings S. (2014). *Handbook of management and creativity*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Chiapello E. (1997). « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux - Communication - Technologie - Société*, vol. 15, n° 86, 77-113.
- Chiapello E., Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, Paris.
- 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*, EMS, Cormelles, 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*. Edward Elgar Publishing. chapter 13, p. 197-214.
- Cohendet P., Zapata S. (2009). "Innovation and Creativity: Is there economic significance to the creative city ?", *Management international*, vol. 13, p. 23-36.
- David A. (2003). « Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n°39, 139-166.
- Glaser B., Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, Wiedenfeld and Nicholson, London.
- Hollnagel E. (2008). « The Four Cornerstones of Resilience Engineering », In C. P. Nemeth, E. Hollnagel & S. W. A. Dekker (Eds.), *Preparation and restoration* Aldershot, UK: Ashgate, p. 117-134.
- Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. Trad. française : *Le cri d'Archimède* (1965, revue 2011), Les Belles Lettres, Paris.
- Lampel J., Germain O. (2016). « Creative industries as hubs of new organizational and business practices », *Journal of Business Research*, 69, 2327-2333.
- Sutcliffe, K.M., Vogus T.J. (2003). Organizing for Resilience, in Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler, p. 94-110.
- Vermeersch P. (2004). « Aide à l'explicitation et retour réflexif », *Education Permanente*, vol. 160, n°3, 71-80.
- Yin R. K. (2013). *Case study research: Design and methods, 5th revised editions*, Sage Publications, Thousand Oaks.