



**HAL**  
open science

# Favoriser la créativité organisationnelle des organisations créatives au sein d'une méta-organisation territorialisée : le cas de la Friche la Belle de Mai à Marseille

Lola Duprat

## ► To cite this version:

Lola Duprat. Favoriser la créativité organisationnelle des organisations créatives au sein d'une méta-organisation territorialisée : le cas de la Friche la Belle de Mai à Marseille. Gestion et management. Aix Marseille Université, 2020. Français. NNT: . tel-02948013

**HAL Id: tel-02948013**

**<https://theses.hal.science/tel-02948013>**

Submitted on 24 Sep 2020

**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.

## AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

École Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille (ED 372)  
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail - CNRS (UMR 7317)

### Favoriser la créativité organisationnelle des organisations créatives au sein d'une méta-organisation territorialisée : le cas de la Friche la Belle de Mai à Marseille

Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion  
Présentée et soutenue publiquement le 8 juillet 2020 par

**Lola DUPRAT**

Composition du jury :

<b>M. Christophe BARET</b>	Professeur, LEST-CNRS, Aix-Marseille Université <i>Directeur de thèse</i>
<b>Mme Ariel MENDEZ</b>	Professeure, LEST-CNRS, Aix-Marseille Université <i>Directrice de thèse</i>
<b>M. Hervé DUMEZ</b>	Professeur, i3-CRG, École polytechnique <i>Rapporteur</i>
<b>Mme Bérangère SZOSTAK</b>	Professeure, BETA, Université de Lorraine <i>Rapportrice</i>
<b>Mme Solange HERNANDEZ</b>	Professeure, CERGAM, Aix-Marseille Université <i>Suffragante</i>
<b>Mme Catherine THOMAS</b>	Professeure, GREDEG, Université Côte d'Azur <i>Suffragante</i>

Ce manuscrit utilise la police « *Cooper Hewitt* », libre de droit, dessinée en 2014  
par le designer montréalais Chester Jenkins  
pour le Cooper-Hewitt Smithsonian Design Museum.

Les photos et images illustratives dans ce document sont utilisées avec l'aimable  
autorisation d'Alain Arnaudet, directeur de la SCIC Friche la Belle de Mai.

Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur autrice.

# Remerciements

Je tiens à remercier en tout premier lieu mes directeurs de thèse Ariel Mendez et Christophe Baret. Votre bienveillance et votre soutien durant ce parcours de recherche ont été indispensables à l'aboutissement de cette thèse. Merci d'avoir cru en mon travail et de m'avoir fait confiance.

Je remercie la professeure Bérangère Szostak et le professeur Hervé Dumez, rapporteurs, ainsi que les professeures Catherine Thomas et Solange Hernandez, suffragantes, d'avoir accepté de faire partie du jury de cette thèse.

Mes remerciements vont ensuite à la région PACA pour avoir sélectionné et financé ce projet de thèse, à Colette Tron, directrice de la structure partenaire de terrain Alphaberville et à Pascal Jourdana, directeur de La Marelle, partenaire d'Alphaberville sur le projet étudié. Colette, tu as su questionner le cheminement de cette recherche à chaque étape, ce qui n'a pu que la rendre meilleure, et je t'en remercie.

Je tiens à remercier également les personnes que j'ai eu la chance de rencontrer sur le terrain, aussi bien les employés de la SCIC que les résidents de la Friche : Béatrice Simonet et Johan Nicolas de la SCIC, Céline Berthoumieux de ZINC, Jérôme Matéo de Radio Grenouille et Fabrice Lextraite des Grandes Tables. Merci d'avoir pris le temps de vous impliquer dans cette thèse et de m'avoir accueillie sur votre lieu de travail.

Je souhaite remercier les personnes avec qui j'ai travaillé durant ces cinq années à l'université, qui ont su me donner le goût de la recherche, me soutenir durant la thèse et avec qui j'ai partagé des moments inoubliables.

Je remercie Corinne Grenier de l'opportunité qu'elle m'a donnée de travailler avec elle et Rym Ibrahim sur ma toute première publication.

Du LEST, je remercie les superbes chercheurs et chercheuses que j'ai eu la chance de côtoyer – Amandine, Marion, Lise, Claire, Aurélie, Gwendoline, Antoine et Martine – pour leur énergie, leur passion et leur soutien. Je salue les personnels supports – Jocelyne, Anne, Isabelle, Élie et Laurent – qui ont toujours répondu présents lorsque

j'ai eu besoin de leur aide. Je remercie bien sûr tous les doctorants qui ont parcouru le chemin à mes côtés et avec qui j'ai pu partager l'expérience de la thèse, pour leur soutien, leurs conseils et pour toutes les discussions et les fous rires que nous avons eus ensemble, en particulier Angélique, Sophia, Camille, Clara, Jimmy et Flavie. Merci Nabila d'être ma personne préférée depuis notre premier e-mail.

Merci à l'équipe de LEA – Karine, Valérie et Maryse – qui m'a accueillie lors de mon passage d'étudiante à enseignante. Merci également aux équipes de l'IMPGT – Marius, Djelloul et Guillaume – et de la FEG – Valérie et Charlène – qui ont fait de même pendant mes deux années en tant qu'ATER. Enseigner est une passion et un privilège. Merci à mes étudiants à qui je dois un gain d'énergie énorme durant la rédaction de cette thèse.

Je remercie également de tout cœur DynAMU, le réseau doctoral d'Aix-Marseille Université, ses membres – Morgane, William, Sonia, Julie et Gaétan – et ses partenaires – Pascale Gerbail et Sandrine Alligier – pour les très belles années passées parmi eux, pour leur soutien à toute épreuve et leur énergie dans la construction de ce projet commun. Céline, merci pour ton soutien et d'avoir toujours su me tirer vers l'avant. Merci Rym pour ta présence et ton amitié.

Je souhaite remercier enfin mes proches, mes amis et ma famille pour leur soutien inconditionnel tout au long de cette aventure. Merci vivement Rémi et Juliette pour la relecture et la mise en page de ce manuscrit.

Merci à mon compagnon, pour tout.

# Résumé

Notre recherche s'intéresse à la façon dont une friche culturelle peut favoriser la créativité des organisations créatives qui y sont installées. Après avoir décrit les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives, nous mobilisons le concept de méta-organisation territorialisée et en identifions les caractéristiques pour comprendre la configuration organisationnelle d'une friche culturelle. En résulte la question de recherche suivante : comment les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée influencent-elles les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives ? Nous proposons alors de croiser les éléments issus de notre revue de littérature afin d'en tirer quatre propositions de recherche qui serviront à guider l'analyse de notre terrain de recherche.

Cette réflexion, s'inscrivant dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, inclut une étude de cas exploratoire abductive de la friche culturelle Friche la Belle de Mai (Marseille, France). Y sont menés une série d'entretiens semi-directifs auprès de quarante acteurs du terrain – en parallèle d'une consultation de documents –, ainsi qu'une étude de projet créatif et deux entretiens en aval de l'analyse. Le traitement de ces données s'effectue par deux vagues de codage multithématique.

L'analyse des résultats révèle une capacité importante de la méta-organisation territorialisée à capter et distribuer des ressources vitales à ses membres. L'autonomie des membres est préservée par une quasi absence de standards. L'appartenance et la territorialité permettent aux membres d'échanger entre eux et avec d'autres organisations créatives. Les organisations créatives gagnent en légitimité par le biais de la réputation de la méta-organisation territorialisée. Nos résultats mettent également en évidence une culture organisationnelle propre à la méta-organisation territorialisée.

Mots-clés : organisation créative, friche culturelle, créativité organisationnelle, méta-organisation territorialisée, culture organisationnelle.

# Summary

Our research focuses on how a cultural wasteland can foster the creativity of creative organizations located there. After describing the factors favoring organizational creativity of creative organizations, we mobilize the concept of territorialized meta-organization and identify its characteristics to understand the organizational configuration of a cultural wasteland. This results in the following research question: how do the characteristics of territorialized meta-organization influence the factors favoring the organizational creativity of creative organizations? We therefore propose to cross-check the elements from our literature review in order to draw four research proposals which will serve to guide the analysis of our empirical field.

This reflection, which is part of the pragmatic constructivist epistemological paradigm, includes an exploratory abductive case study of the cultural wasteland Friche la Belle de Mai (Marseilles, France). We conducted a series of semi-structured interviews with forty actors of the field – in parallel with a consultation of documents –, as well as the study of a creative project and two interviews downstream of the analysis. We carried out the processing of this data by two waves of multi-thematic coding.

The analysis of the results reveals an important capacity of the territorialized meta-organization to capture and distribute vital resources to its members. The members' autonomy is preserved by an almost absence of standards. Membership and territoriality allow members to interact with each other and with other creative organizations. Creative organizations gain legitimacy through the territorialized meta-organization reputation. Our results also highlight an organizational culture specific to the territorialized meta-organization.

Keywords: creative organization, cultural wasteland, organizational creativity, territorialized meta-organization, organizational culture.



# Sommaire

Remerciements .....	4
Résumé.....	6
Summary .....	7
Sommaire.....	9
<b>Introduction générale .....</b>	<b>11</b>
<b>Partie 1   Revue de littérature .....</b>	<b>19</b>
Chapitre 1   Les friches culturelles comme espaces de rassemblement des organisations créatives .....	21
Chapitre 2   Influence des facteurs spécifiques de la créativité organisationnelle au sein des organisations créatives.....	45
Chapitre 3   La méta-organisation territorialisée comme configuration organisationnelle de la friche culturelle.....	89
<b>Partie 2   Épistémologie et méthodologie de la recherche.....</b>	<b>129</b>
Chapitre 4   Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche .....	133
Chapitre 5   Terrain de recherche .....	151
Chapitre 6   Collecte et analyse des données.....	193
<b>Partie 3   Résultats et discussion .....</b>	<b>213</b>
Chapitre 7   Étude empirique des effets de la méta-organisation territorialisée sur la créativité organisationnelle : exploration par cinq grands thèmes .....	215
Chapitre 8   La méta-organisation territorialisée tend à favoriser les facteurs de la créativité organisationnelle des organisations créatives.....	323
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>375</b>
<b>Références .....</b>	<b>383</b>
Bibliographie.....	385
Index .....	405
Liste des figures.....	412
Liste des tableaux .....	413
<b>Annexes.....</b>	<b>415</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>435</b>





© Flora Moscovici

---

# Introduction générale

# Introduction générale

La créativité est un sujet à la mode, aussi bien chez les praticiens que chez les chercheurs. Ainsi, de la *start-up nation*<sup>1</sup> à *Créa-france*<sup>2</sup>, l'injonction à la créativité et à l'innovation est partout. Les grands médias se questionnent : « Comment naissent les idées lumineuses ? Le grand mystère de la créativité » (Le Monde), ou conseillent : « La créativité : 18 choses que les gens créatifs font différemment des autres » (Le Huffington Post). Du côté de la recherche, un nouvel institut de recherche dédié à l'étude de la créativité a vu le jour en France en 2019<sup>3</sup>. Pour Csikszentmihalyi (2006), la créativité mériterait d'être étudiée comme une discipline à part entière. Pour Burger-Helmchen (2014), il est même en train de s'opérer un changement sémantique de la société de connaissance vers la société de la créativité. La capacité à créer et à innover est de plus en plus recherchée, ce dans tous les secteurs d'activité et pour les organisations de toutes les tailles (Andriopoulos, 2003). Car la créativité est vue à l'heure actuelle comme une capacité essentielle pour la croissance des organisations, aussi bien pour le renouveau de leurs activités que pour le développement d'innovations (Harvey, Naggari, Cohendet et Simon, 2013), ce qui pousse de plus en plus d'organisations à chercher à gérer la créativité de leurs travailleurs. La créativité apparaît comme une source d'avantage concurrentiel indéniable pour l'organisation (Bissola et Imperatori, 2011), voire même de « *bonne santé organisationnelle* » (Brasseur, Krohmer et Mendez, 2019, p. 2).

Longtemps dominée par les approches psychologiques, l'étude de la créativité fait son chemin dans divers champs de recherche, notamment en sciences de gestion où elle prend de plus en plus de place (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2006). On étudie alors la créativité des individus, des groupes et des organisations (Anderson, Potonik

---

1 | Expression issue du discours du Président de la République Emmanuel Macron, le 13 avril 2017.

2 | Créa-france, Association Française pour le Développement de la Créativité.

3 | L'institut s'appelle l'InCIAM (Institut Créativité et Innovations d'Aix-Marseille).

et Zhou, 2014) aussi bien que l'innovation et les processus de création (Auger, 2009 ; Paris, 2007 ; Massé, 2015). En économie également, on cherche les effets de la créativité sur la croissance des entreprises et de divers secteurs industriels, y compris le secteur des arts et de la culture (Cunningham, 2006 ; Dubois, 2013 ; Howkins, 2013 ; Throsby, 2001). En géographie et aménagement du territoire, la recherche se concentre sur les quartiers, villes et territoires créatifs (Cohendet, Grandadam et Simon, 2010, 2011 ; Florida, 2002 ; Landry, 2000 ; Simon, 2009).

En sciences de gestion, les recherches s'intéressent à la créativité tout particulièrement dans le secteur des arts et de la culture, « où la créativité est la ressource principale » (Massé, 2015, p. 22). Ce secteur est en effet composé d'organisations créatives, ce qui veut dire que la créativité est le cœur de l'activité des organisations créatives (Bérubé, 2015). Ainsi, les recherches sur les organisations créatives sont désormais plébiscitées en sciences de gestion car : « [leur] savoir-faire apporte en effet des réponses à certaines problématiques très actuelles qui, en outre, prennent chez elles des formes aiguës : la conduite de projet, l'innovation répétée, l'innovation de rupture, la créativité, le management des talents, la gestion du risque... » (Paris, 2010, p. 8). La créativité apparaît non seulement comme la capacité essentielle des organisations créatives pour se différencier sur leur marché, mais aussi comme une capacité nécessaire pour survivre et se renouveler dans un secteur à la fois très porteur et instable : les Industries Culturelles et Créatives (ICC).

Les ICC sont considérées comme un secteur très porteur, que ce soit au niveau international (UNCTAD et UNDP, 2010 ; UNDP et UNESCO, 2013), européen (Commission européenne, 2010 ; KEA European Affairs, 2006), français (France Créative, 2015 ; Laurent, 2014) et même régional (Région PACA, 2009, 2014). Il convient de noter que ces divers niveaux de gouvernance n'utilisent pas les mêmes définitions, méthodologies et découpages sectoriels (cf. Annexe 1), ce qui peut faire varier leurs résultats (Daviet et Leriche, 2015). Selon l'Eurostat, les ICC représentent à l'heure actuelle 4,2% du PIB de l'Europe avec 535,9 milliards d'euros de revenus. Il s'agit du troisième employeur après le BTP et l'hôtellerie-restauration avec 8,7 millions de personnes employées

dans 1,2 million d'entreprises du secteur. En France, le poids des ICC est estimé selon les sources entre 40 milliards (Jauneau, 2013) et 57,8 milliards d'euro (Kancel, Itty, Weill et Durieux, 2013) en 2011, ce qui en fait le deuxième secteur de l'économie française.

Cependant, la production de richesses est dominée par une poignée de grandes entreprises. Les ICC se composent en effet de plusieurs grandes firmes et d'une grande quantité de petites entreprises et associations, créant ainsi un oligopole à frange (Reynaud-Cressent, 1982). Selon les données en page 18 du rapport HKU (2010), 58,38% des entreprises du secteurs ont de 1 à 3 employés, 23,75% de 4 à 9 employés, 14,93% de 10 à 49 employés, 2,49% de 50 à 249 employés et seulement 0,45% plus de 250 employés. Cela signifie que les micro-entreprises comprennent 82,13% du total des entreprises des ICC. Ce chiffre monte à une moyenne de 84,25% pour les arts du spectacle et les arts visuels. Malgré le fait que la majorité des entreprises des ICC sont des micro-entreprises, ces dernières ne réalisent que 18% du chiffre d'affaires annuel, alors que les grandes entreprises (plus de 250 employés) en réalisent plus de 40%.

Les disparités entre les grandes entreprises (design, mode, radio et télévision en majorité) et les plus petites structures de création artistique ou de médiation culturelle s'expliquent par une relation très différente au marché. Les processus de massification et industrialisation de la culture sont omniprésents et la puissance publique entre peu à peu dans ce type de fonctionnement (Simonot, 2017). Or, l'effort financier public dans ce secteur est le garant de sa survie, car l'art aussi bien que la culture s'accommodent peu des objectifs de rentabilité et de croissance qui leur sont imposés ; l'exemple en est du spectacle vivant qui est structurellement déficitaire (Baumol et Bowen, 1966).

Le secteur étant très fragmenté de par sa composition et la taille de ses entreprises, les recherches menées sur les ICC ont tendance à étudier les grandes entreprises et à éluder les petites structures (Carrier et Szostak, 2014), ce que confirment Greffe et Simonnet : « *Si la dynamique économique des majors a été assez régulièrement analysée, celle du très grand nombre de petites entreprises, correspondant à la fois à des mouvements de décentrement productifs et à des mouvements de créations individuelles ou associatives, a été assez peu analysée* » (2008, p. 328).

Or, depuis les années 1970, la tendance des organisations créatives non industrialisées est à la mutualisation, des fonds aussi bien que des ressources, afin de se préserver des pénuries de moyens, mais aussi afin d'explorer de nouvelles collaborations qui pourraient mener à des projets artistiques et culturels intéressants. HKU (2010) confirme cette tendance en ce que les plus petites organisations ont tendance à se rassembler entre elles pour bénéficier d'une plus large structure collective. En effet, Greffe et Simonnet nous apprennent que « *le taux de survie des entreprises culturelles est très sensible à leur regroupement géographique* » (2008, p. 328). Selon les auteurs, les entreprises culturelles peuvent souffrir de la proximité d'autres entreprises culturelles par un effet de concurrence si elles ont la même activité, ou au contraire peuvent en bénéficier par un effet de synergie si ces entreprises exercent des activités différentes et diverses. Les auteurs indiquent qu'ainsi la synergie dépasse la concurrence et fait le succès de divers groupements d'entreprises culturelles tels que les pôles de compétitivité ou les districts culturels. Ils ajoutent : « *Ce résultat permet d'expliquer la tendance à la concentration spatiale voire à la métropolisation d'un certain nombre d'activités observée ces dernières années.* » (p. 328). Les dynamiques de concentration spatiale sont d'ailleurs de plus en plus à l'étude en sciences de gestion (Paris et Raulet-Croset, 2016).

Ces rassemblements ont notamment pris la forme de friches culturelles (Andres et Grésillon, 2011 ; Thorion, 2005) où artistes et opérateurs culturels développent leurs projets, étant parfois même soutenus par les gouvernements locaux. Les organisations créatives utilisent cet espace dans une volonté de création et de libération des carcans du monde des arts et de la culture. Peu étudiée en sciences de gestion, les friches culturelles constituent un terrain particulièrement intéressant pour appréhender le rassemblement d'organisations créatives et son effet sur leur activité créative.

Sachant qu'un élément essentiel du succès des organisations créatives est justement leur créativité, **les friches culturelles seraient-elles des espaces favorisant la créativité des organisations créatives qui y sont installées ?** Peu d'études empiriques explorent à l'heure actuelle les aspects de la créativité au sein des organisations créatives (Bérubé, 2015 ; Moultrie et Young, 2009). Or, comprendre comment favoriser

la créativité de ces organisations est un enjeu crucial si l'on souhaite accompagner le développement des rassemblements d'organisations créatives dans ce secteur d'activité.

Une piste d'analyse pourrait se trouver du côté du concept de méta-organisation territorialisée (Gadille, Tremblay et Vion, 2013) – organisation rassemblant d'autres organisations ancrées sur un territoire – qui permettrait de comprendre le fonctionnement à la fois organisationnel et stratégique des friches culturelles. Pour Malcourant, Vas et Zintz (2015), la méta-organisation est une communauté d'organisations s'associant sur des bases volontaires pour la poursuite d'un objectif commun. À l'heure actuelle, les méta-organisations du secteur des arts et de la culture sont peu étudiées en sciences de gestion. La discipline concentre ses recherches plutôt dans le domaine de l'innovation industrielle ou institutionnelle, comme avec l'étude de pôles de compétitivité en tant que méta-organisations particulières (Renou et Crague, 2015) ou l'étude de projets innovants au sein de services médicosociaux à domicile méta-organisés (Gimet et Grenier, 2018). Des recherches sont également menées sur d'autres formes de rassemblement comme les villes créatives, ou encore les *clusters* créatifs (Paris et Raulet-Croset, 2016). Un travail de thèse récent étudie des *clusters* d'organisations créatives compris comme méta-organisations créatives quant à la fabrication d'un contexte institutionnel favorable à la confiance inter-organisationnelle (Pinzon Correa, 2017). Cette recherche nous conforte dans l'intérêt de rapprocher le concept de méta-organisation territorialisée de ce secteur d'activité particulier que sont les arts et la culture.

Pour pouvoir appréhender cette question de départ, nous déroulons notre travail de recherche en plusieurs étapes (cf. Figure 1).

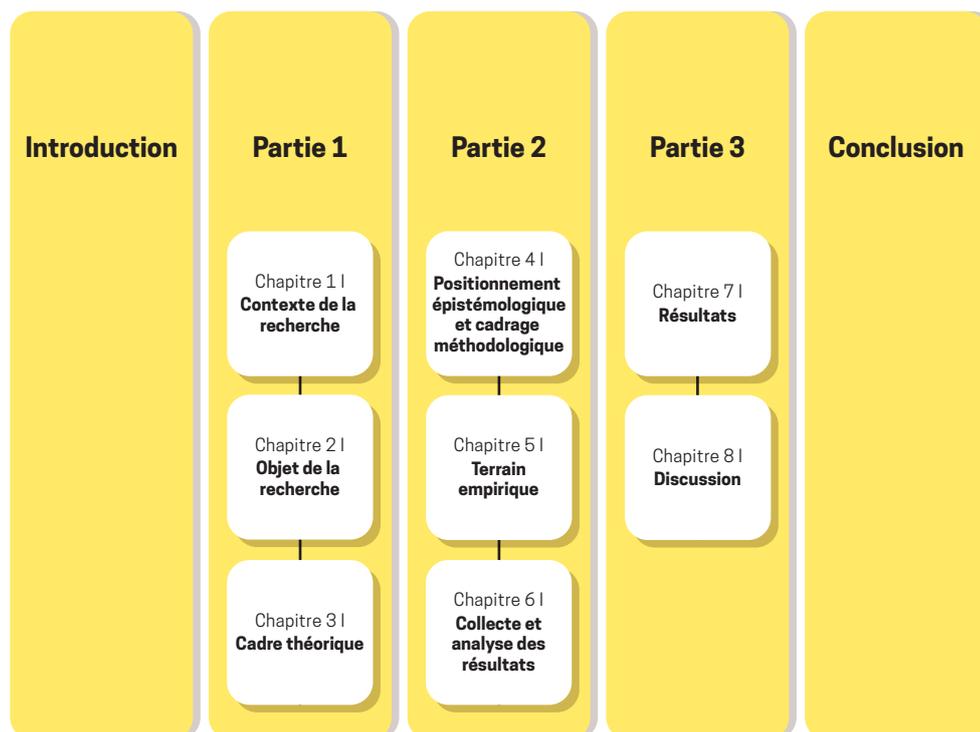


Figure 1 : Structuration de la thèse (autrice)

Dans la première partie, nous développons la littérature jusqu'à aboutir à un solide cadre conceptuel pour notre recherche. Nous nous penchons tout d'abord sur le contexte de notre recherche : les friches culturelles en tant qu'espaces de rassemblement des organisations créatives. Puis, nous exposons notre objet de recherche : la créativité organisationnelle comprise comme la capacité créative de l'organisation à être, à faire, à penser, à produire quelque chose de nouveau et original, qui répond à un problème ou qui explore des possibilités – individuelles ou collectives – dans un environnement social et qui soit reconnue par autrui comme telle. Nous construisons ensuite notre cadre théorique autour du concept de méta-organisation territorialisée, une organisation formelle ancrée sur un territoire et dont les membres sont des organisations indépendantes. Le concept de méta-organisation territorialisée nous sert alors de cadre théorique pour comprendre la friche culturelle, à laquelle nous pouvons désormais appliquer nos éléments de compréhension de la créativité organisationnelle.

Nous proposons de préciser notre problématique de départ en une question de recherche issue du cadre théorique ainsi construit : **comment les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée influencent-elles les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives ?**

Pour répondre à cette question de recherche, nous opérons un croisement des littératures étudiées afin d'émettre des propositions de recherche qui nous aideront à analyser les données que nous récoltons sur le terrain de recherche. Nous mettons ainsi en lumière quatre facteurs principaux susceptibles d'être affectés par la méta-organisation territorialisée, qui sont le socle de quatre propositions de recherche qui vont guider l'analyse des résultats.

Dans la deuxième partie, afin de satisfaire l'exigence épistémologique de la recherche scientifique, nous inscrivons notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique au sens de Piaget (1967). Notre choix méthodologique se porte sur une recherche idiographique, qualitative, abductive concernant l'étude exploratoire d'un cas unique (Yin, 2009). L'étude de cas porte sur la friche culturelle « Friche la Belle de Mai », à Marseille (France). Cette ancienne manufacture de tabacs transformée aujourd'hui en friche culturelle accueille près de soixante-dix organisations créatives, de l'art contemporain à la formation professionnelle en passant par l'art numérique, la musique et la danse.

La sélection du cas repose à la fois sur une opportunité de terrain et sur une réflexion conceptuelle (Miles et Huberman, 2003). Après la collecte de données auprès de quarante-trois acteurs du terrain par entretiens semi-directifs sur une période de neuf mois, nous avons traité les données empiriques par codage multithématique (Dumez, 2016), lors de deux codages successifs : un premier codage par les thèmes de premier niveau issus de la littérature, puis un second inductif où se sont construits les thèmes de second niveau sous chaque thème principal.

Dans la troisième partie, nous développons les résultats de notre étude empirique et les discutons à l'aune de la littérature étudiée en première partie. Ainsi, nous présentons nos résultats en les classant par grands thèmes et entamons par la suite une discussion de ces résultats, ainsi que des recommandations managériales, des limites à notre étude et des pistes de recherches futures.



Partie 1



# Revue de littérature

# Partie 1 | **Revue de littérature**

Cette première partie s'attache à étudier la littérature afin de proposer un cadre conceptuel pour notre recherche. Nous y développons tour à tour le contexte en présence, l'objet de notre recherche et le cadre théorique qui donnera lieu à une question de recherche précise.

Afin de cadrer le contexte de notre recherche, nous commençons par présenter des friches culturelles composées d'organisations créatives (chapitre 1). Nous décrivons ce que sont les organisations créatives du secteur des arts et de la culture (section 1) et les friches culturelles qui les accueillent (section 2).

Nous abordons ensuite notre objet de recherche : la manière de favoriser la créativité dans les organisations créatives (chapitre 2). Nous définissons tout d'abord la créativité et les processus créatifs (section 1) avant d'explorer la littérature sur le management de la créativité organisationnelle ; nous l'analysons de manière générale (section 2), puis plus spécifiquement dans le cadre des organisations créatives (section 3).

Enfin, nous élaborons notre cadre théorique en considérant la méta-organisation territorialisée comme configuration organisationnelle possible pour comprendre la friche culturelle (chapitre 3). Nous testons tout d'abord les configurations organisationnelles des collectifs et des *clusters* (section 1), pour nous tourner ensuite vers le concept de méta-organisation territorialisée (section 2). Nous finissons par élaborer notre cadre théorique issu de cette littérature (section 3).

## Chapitre 1 I

# **Les friches culturelles comme espaces de rassemblement des organisations créatives**

Depuis les années 1970, la tendance des organisations créatives est à la mutualisation des fonds aussi bien que des ressources afin de se préserver des difficultés de moyens, mais aussi d'explorer de nouvelles collaborations qui pourraient mener à des projets artistiques et culturels intéressants. Ainsi, les plus petites organisations ont tendance à se rassembler entre elles pour bénéficier d'une plus large structure collective (HKU, 2010) ; il apparaît en effet que « *le taux de survie des entreprises culturelles est très sensible à leur regroupement géographique* » (Greffé et Simonnet, 2008, p. 328). Selon les auteurs, les organisations créatives peuvent bénéficier de cette proximité par un effet de synergie si elles exercent des activités différentes et diverses. Ainsi, la synergie dépasse la concurrence et fait le succès de divers groupements d'entreprises culturelles tels que les pôles de compétitivité ou les districts culturels : « *Ce résultat permet d'expliquer la tendance à la concentration spatiale voire à la métropolisation d'un certain nombre d'activités observée ces dernières années.* » (p. 328).

Ces rassemblements ont notamment pris la forme de friches culturelles (Andres et Grésillon, 2011 ; Thorion, 2005) où artistes et opérateurs culturels développent leurs projets, étant parfois même soutenus par les gouvernements locaux. Les organisations créatives utilisent cet espace dans une volonté de création et de libération des carcans du monde des arts et de la culture. Peu étudiée en sciences de gestion, la friche culturelle constitue un terrain particulièrement intéressant pour appréhender le rassemblement d'organisations créatives et ses effets sur leur activité créative.

Dans ce premier chapitre, nous définissons tout d'abord les organisations créatives en tant qu'organisations du secteur des arts et de la culture (section 1). Nous développons ensuite les friches culturelles, espaces de rassemblement de ces organisations créatives (section 2).

## Section 1 |

### **Les organisations du secteur des arts et de la culture : des organisations créatives**

En sciences de gestion, les recherches s'intéressent de manière accrue au secteur des arts et de la culture. De nombreux termes existent dans la littérature pour en désigner les organisations – et tout autant pour désigner le secteur lui-même ! Pour clarifier notre propos au cours de cette recherche, nous convenons de définir le secteur des arts et de la culture comme correspondant aux Industries Culturelles et Créatives (ICC) et d'utiliser le terme d'« organisations créatives » pour nommer les organisations qui en font partie. Ces organisations peuvent prendre de nombreuses formes, compte tenu du secteur hétérogène et fragmenté dans lequel elles évoluent.

Nous présentons tout d'abord le secteur des arts et de la culture (1.1.) puis plus en détail le terme d'organisation créative (1.2.) et les différentes formes que peuvent prendre ces organisations créatives (1.3.).

#### **1.1. Le secteur des arts et de la culture, une « industrie » à définir**

Les termes *culturel/cultural* et *créatif/creative* sont souvent confondus lorsqu'ils décrivent les secteurs des arts et de la culture (Galloway et Dunlop, 2007).

La première utilisation du terme *cultural industries* dans la littérature remonte à 1979, dans *Dialectic of Enlightenment* d'Adorno et Horkheimer. Dans cet ouvrage, les intellectuels de l'École de Francfort exposent de manière critique le lien paradoxal entre culture et industrie, ainsi que la marchandisation accrue de l'art et de la culture. Une vingtaine d'années plus tard, le lien entre art et commerce est étudié par Caves (2000), qui parle alors de *creative industries* (industries créatives). Ces deux termes ont été par la suite réutilisés pour rassembler le secteur des arts et de la culture sous une appellation commune : les Industries Culturelles et Créatives (ICC).

Avec la dissémination de la créativité dans l'ensemble des secteurs économiques, il est difficile de distinguer quels secteurs produisent réellement des biens et des ser-

vices créatifs (Howkins, 2013). À l'heure actuelle, il n'existe d'ailleurs pas de consensus sur les secteurs composant les ICC. Plusieurs modèles pour lesquels leur composition diffère ont été mis en avant, notamment le modèle issu du DCMS (2001), celui du World Intellectual Property Organisation basé sur le droit d'auteur (2003), le modèle dérivé des études culturelles (Hesmondhalgh, 2002) et celui des cercles concentriques de Throsby (2001, 2008).

Le modèle proposé par Throsby regroupe à la fois les notions (1) de créativité comme *input* (DCMS, 2001), (2) de droit d'auteur (World Intellectual Property Organisation, 2003) et (3) de portée symbolique (Hesmondhalgh, 2002).

Throsby utilise le terme d'industries culturelles qu'il définit comme « *des biens et services culturels qui impliquent de la créativité dans leur production, qui comprennent un certain degré de propriété intellectuelle et qui emporte une signification symbolique* »<sup>4</sup> (2001, p. 112). Il propose cette année-là un premier modèle de classification des industries culturelles en forme de cercles concentriques. Le modèle est construit sur l'idée que les biens et services culturels donnent lieu à deux types distincts de valeur : économique et culturelle. La caractéristique distinctive des industries culturelles est ici la valeur culturelle (ou contenu culturel) des biens et services produits. Au centre se trouvent les industries dont la proportion de contenu culturel relatif au contenu commercial est la plus élevée. Sur les couches de plus en plus extérieures se trouvent les industries dont le contenu culturel décroît **relativement à la valeur commerciale**.

Au départ composé de trois éléments (2001), le modèle des cercles concentriques de Throsby est désormais composé de quatre couches (2008) : arts créatifs principaux, autres industries culturelles principales, industries culturelles élargies et industries reliées (cf. Figure 2).

---

4 | « *cultural goods and services involve creativity in their production, embody some degree of intellectual property and convey symbolic meaning* » (Throsby, 2001, p. 112).

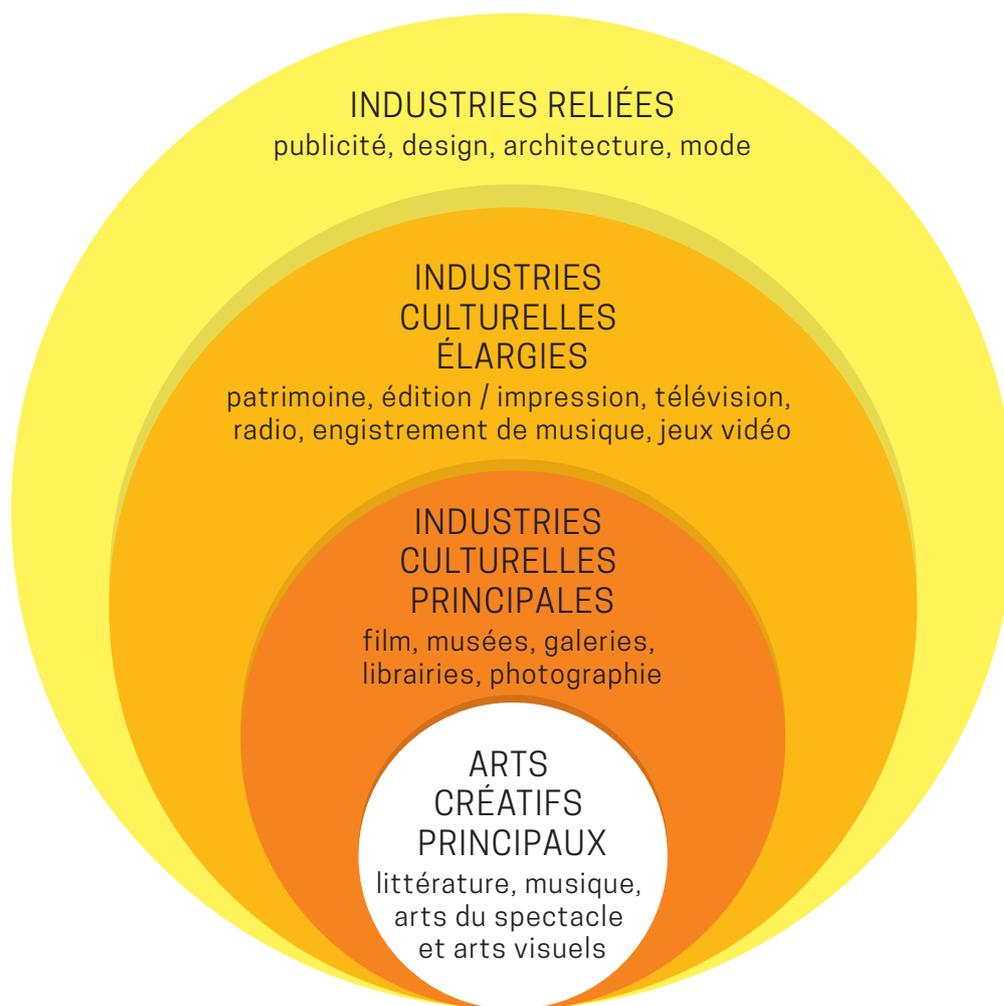


Figure 2 : Cercles concentriques des Industries Culturelles  
(Throsby, 2008, p. 150, traduction : autrice)

Dans ce modèle, les Industries Culturelles sont composées des :

- Arts créatifs principaux (littérature, musique, arts du spectacle et arts visuels) ;
- Autres industries culturelles principales (film, musées, galeries, librairies, photographie) ;
- Industries culturelles élargies (patrimoine, édition/impression, télévision, radio, enregistrement de musique, jeux vidéo) ;
- Industries reliées (publicité, architecture, design, mode).

Throsby (2008) précise que la décision selon laquelle telle industrie doit aller à tel endroit est *ad hoc*, puisque les concepts complexes et multi-facettes comme le contenu culturel, la valeur culturelle et les idées créatives n'ont pas de mesures évidentes. Il insiste sur le fait que ce modèle peut être considéré comme un aperçu à un moment précis de la structure de la production culturelle. Dans ce modèle, les industries culturelles et créatives sont rassemblées, malgré l'absence du terme « créatives » dans son appellation. Pour cette raison, le modèle des cercles concentriques sert aujourd'hui à classer les Industries Culturelles et Créatives dans l'Union européenne (KEA European Affairs, 2006) et au Royaume-Uni (The Work Foundation, 2007).

Malgré son importance, tant au niveau scientifique que sur le terrain, le concept même d'ICC essuie des critiques qu'il convient de ne pas éluder.

Pour Potts, Cunningham, Hartley et Ormerod (2008), les industries créatives ne seraient pas des industries mais des marchés animés par des réseaux sociaux. Selon la définition standard des économistes de la culture, les *inputs* créatifs donnent des *outputs* régis par la propriété intellectuelle. Implicitement, le secteur créatif est alors classifié comme un secteur industriel. Or, selon Potts *et al.* (2008), c'est parce qu'un produit ou un service est considéré comme créatif ou artistique par les agents du réseau social qu'il prend de la valeur, aussi bien symbolique qu'économique. Cet argument rejoint la définition de la créativité par Simonton (1988) comme résultant d'une reconnaissance par autrui du caractère créatif de la production, ainsi que la critique de Towse (2003) dans le sens où la seule propriété intellectuelle résultant des activités des ICC ne peut justifier sa classification en tant qu'industrie.

D'ailleurs, en termes de classification des secteurs d'activités, si l'on prend en compte les moyens de production comme facteur distinctif des activités industrielles, alors les arts créatifs qui se situent au cœur du modèle de Throsby (2001, 2008) doivent être écartés du fait qu'ils ne se prêtent pas à la production de masse (Galloway et Dunlop, 2007). Considérer alors le secteur des arts et de la culture, dans leur sens premier, en termes d'industrie est discutable (Reid, Cyr et Legoux, 2015).

Pour cette raison, certains chercheurs voient dans la notion d'industries créatives un re-branding<sup>5</sup> (Muzellec et Lambkin, 2006) des industries culturelles (Galloway et Dunlop, 2007 ; Garnham, 2005), voire du secteur plus ancien des arts et de la culture (Reid *et al.*, 2015). Selon Garnham (2005), les industries créatives se situent dans le contexte plus large des politiques liées à la société de l'information. Sous l'influence d'enjeux politiques et théoriques, un changement de terminologie s'est opéré des industries culturelles aux industries créatives, afin d'intégrer les technologies de l'information et de la communication aux industries culturelles du siècle dernier.

Malgré les critiques qui peuvent être faites à l'encontre du modèle des cercles concentriques et si l'on considère qu'il y a bien un changement de terminologie, alors les Industries Culturelles et Créatives ne sont qu'une dénomination politique ne dénaturant pas fondamentalement la nature du rassemblement des secteurs des arts et de la culture sous une même appellation.

## **1.2. Organisation créative : un terme pour rassembler les organisations des arts et de la culture**

Il existe dans la littérature de nombreux termes pour désigner les organisations du secteur des arts et de la culture : « industries de la création » (Paris et Lê, 2016), « entreprises culturelles » (Grefe et Simonnet, 2008, 2010), « organisations culturelles » (Agid et Tarondeau, 2003), etc. Nous retrouvons chez Chiapello à la fois les termes d'« organisation artistique et culturelle » et d'« organisation d'avant-garde », ce dernier désignant les organisations marquée « *par la quête d'une forme absolue de l'art pour laquelle tout contrainte exogène, dont celle exercée par la management, représente un risque* » (1998, p. 137). Dans l'ouvrage dirigé par Évrard en 1993, ce sont

---

51 Re-branding : « *the creation of a new name, term, symbol, design or a combinaison of them for an established brand with the intention of developing a differentiated (new) position in the mind of stakeholders and competitors* » (Muzellec et Lambkin, 2006, p. 805) / « *la création d'un nouveau nom, terme, symbole, design ou une combinaison d'entre eux pour une marque établie avec l'intention de développer une position différenciée (nouvelle) dans l'esprit des parties prenantes et des compétiteurs* » [traduction libre].

des « entreprises artistiques et culturelles ». Mises à part quelques caractéristiques économiques particulières, elles sont globalement considérées comme des entreprises comme les autres, auxquelles peuvent être appliquées les techniques marketing et commerciales les plus générales. Les philosophies derrière ces définitions sont donc bien différentes.

Issu des recherches traitant des ICC, le terme « organisations créatives » est apparu dans la littérature (Bérubé, 2015 ; Calvez, 2013 ; Moultrie et Young, 2009 ; Paris, 2010 ; Zackariasson, Walfisz et Wilson, 2006). Généralement, les organisations créatives sont associées au monde des arts et de la culture<sup>6</sup>. Peu explorées dans leur aspect organisé, les organisations créatives connaissent depuis quelques années un intérêt grandissant de la part de l'économie aussi bien que des sciences de gestion (Paris, 2010). Ces organisations sont considérées comme « créatives » car la créativité est leur capacité principale (Arfaoui, 2015 ; Massé, 2015).

Pour Zackariasson *et al.* (2006), l'organisation créative est une institutionnalisation de la créativité, qui devient alors une activité récurrente pour l'entreprise. L'organisation créative est cependant à différencier de la créativité organisationnelle. Dans ce sens, Bérubé (2015) propose une distinction entre la créativité organisationnelle et l'organisation créative. Tandis que l'organisation où l'on note un processus de créativité organisationnelle utilise la créativité comme événement sporadique pour améliorer sa position concurrentielle et se démarquer, l'organisation créative, de son côté, institutionnalise la créativité qui est alors nécessaire pour être concurrentielle et pour survivre. Pour l'auteur, « *la créativité organisationnelle est un concept qui s'applique à l'ensemble des organisations et n'est pas synonyme d'organisation créative. En effet, alors que la créativité organisationnelle est un processus isolé, l'organisation créative est un type d'organisation.* » (p. 93). Nous reviendrons plus en détail sur la créativité organisationnelle au chapitre 2, sous-section 2.2..

À l'instar de la différence entre créativité et innovation, l'organisation créative diffère de l'organisation innovante, cette dernière pouvant être vue comme une

---

6 | Exception faite chez Calvez (2013) qui utilise le terme de façon très généraliste pour désigner des organisations qui font preuve en réalité de créativité organisationnelle.

organisation qui mobilise la créativité à des fins de production nouvelle, sans forcément que sa structure même soit influencée. De même, nous reviendrons plus en détail sur la différence entre créativité et innovation au chapitre 2, sous-section 1.3..

En plus des caractéristiques évoquées plus haut, trois variables sont proposées pour définir les organisations créatives (Bérubé, 2015) : le produit, l'industrie et le travail.

Dans un premier temps, pour que l'organisation soit considérée comme créative, il faut que ses produits soient de nature créative (Andriopoulos et Lowe, 2000), c'est-à-dire qu'ils correspondent à la définition de la créativité en tant que production. Ces définitions sont multiples mais la proposition de Lubart (2015) est la plus plébiscitée à l'heure actuelle à ce niveau. Elle présente deux caractéristiques principales : nouveauté et adaptabilité au contexte. Issue de la définition de Lubart, la proposition de Bonnardel ajoute : « *la production peut être de nature variée : composition picturale, sculpturale ou musicale ; texte littéraire, scientifique ou publicitaire ; croquis, plans ou maquettes d'objets techniques, etc.* » (2006, p. 21). L'ensemble des ICC est concerné par ce type de productions.

Dans un deuxième temps, les organisations créatives font parties d'une industrie créative. Comme nous l'avons décrit, la littérature est foisonnante sur le débat entre les termes d'industrie créative, industrie culturelle et Industrie Culturelle et Créative (expression consacrée dans les publications européennes) et sur l'utilisation même du terme « industrie » associé au secteur des arts et de la culture (Reid *et al.*, 2015). En ce qui concerne le terme d'industrie, loin d'évacuer la question, nous convenons, dans cette recherche, à une acceptation large du terme industrie cohérente avec la définition de l'INSEE. C'est le cas pour Paris qui propose de définir les industries créatives comme « *industries (au sens de « secteur » ou « filières ») dans lesquelles le produit final est un objet de création : audiovisuel, musique, édition, mode, design, publicité, gastronomie, spectacle, arts plastiques...* » (2007, p. 2). Ce positionnement correspond à la proposition de Bérubé (2015) qui comprend « industrie créative » par « contexte créatif ». Pour ce qui est du terme créatif, nous le comprenons dans le sens de Caves (2000), mais aussi de Paris (2007), c'est-à-dire relatif à la création artistique.

Dans un troisième temps, le travail créatif mené dans les organisations créatives est effectué par des travailleurs créatifs. Le terme *creative workforce* est issu des travaux en économie du développement de Florida (2002). Cunningham (2006) ; Higgs, Cunningham et Bakhshi (2008) proposent une forme de classification des travailleurs créatifs appelée le *creative trident* (trident créatif), composé de trois types de travailleurs : *specialist workers* (occupations créatives principales au sein des industries créatives), *support workers* (autres occupations au sein des industries créatives) et *embedded workers* (occupations créatives principales au sein d'autres industries). Les organisations créatives sont donc composées de *specialist workers* ou travailleurs spécialistes (ex : les artistes) et de *support workers* ou travailleurs supports (ex : les producteurs et opérateurs culturels).

À l'instar de Paris (2007) et Bérubé (2015), nous choisissons dans cette recherche le vocable d'« organisation créative » pour parler des organisations des arts et de la culture (Reid *et al.*, 2015), des industries de la création (Paris et Lê, 2016), des entreprises culturelles (Grefte et Simonnet, 2008, 2010), des organisations culturelles (Agid et Tarondeau, 2003), ou plus généralement des organisations qui composent les Industries Culturelles et Créatives. Par leur triple caractérisation (produit, industrie, travail), les organisations créatives définissent de manière globale les organisations pour lesquelles la créativité est la capacité principale et essentielle, ce qui est effectivement le cas pour les organisations du secteur des arts et de la culture et toutes les variantes de vocabulaire par lesquelles elles sont nommées.

### **1.3. Variations dans les formes que prennent les organisations créatives**

Les organisations créatives recouvrent un grand nombre de domaines de création artistique et technique. Selon les secteurs, les organisations créatives n'ont pas la même forme, la même taille et n'obéissent pas aux mêmes règles. En effet, les ICC constituant un groupement de secteurs extrêmement hétérogène, les organisations créatives en son sein peuvent être très variées.

Les ICC sont en effet composées de plusieurs grandes firmes et d'une grande quantité de petites entreprises et associations, créant ainsi un oligopole à frange (Reynaud-Cressent, 1982). Selon les données en page 18 du rapport HKU (2010), 58,38% des entreprises du secteurs ont de 1 à 3 employés, 23,75% de 4 à 9 employés, 14,93% de 10 à 49 employés, 2,49% de 50 à 249 employés et seulement 0,45% ont plus de 250 employés. Cela signifie que les micro-entreprises comprennent 82,13% du total des entreprises des ICC. Ce chiffre monte à une moyenne de 84,25% pour les arts du spectacle et les arts visuels.

Bien que la majorité des entreprises des ICC soient des micro-entreprises, les recherches ont tendance à étudier les grandes entreprises et à éluder les petites structures (Carrier et Szostak, 2014), ce que confirment Greffe et Simonnet : « *Si la dynamique économique des majors a été assez régulièrement analysée, celle du très grand nombre de petites entreprises, correspondant à la fois à des mouvements de décentrement productifs et à des mouvements de créations individuelles ou associatives, a été assez peu analysée* » (2008, p. 328).

Ainsi, de nombreuses études ont été menées dans le secteur des jeux vidéo et des grandes entreprises de spectacle (Cohendet, Llerena et Simon, 2014 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Massé, 2015), mais aussi dans des entreprises de design ou d'architecture (Moultrie et Young, 2009). Ces formes organisationnelles fonctionnent comme des entreprises, mais avec un mode de management adapté au caractère créatif de l'activité et de la production.

Moins étudiées, les organisations créatives peuvent aussi prendre des formes associatives ou de PME (Carrier et Szostak, 2014). Les centres d'artistes autogérés (Tremblay et Pilati, 2008), typiques du Québec (Canada), en sont un exemple intéressant. Ces centres créent un « *écosystème créatif* » (p. 431) composés d'artistes qui se rassemblent sur des secteurs géographiques spécifiques. On retrouve une forme d'organisation créative similaire dans les collectifs créatifs, qui font l'objet d'une attention récente de la communauté académique en sciences de gestion. Simon propose de définir les collectifs créatifs comme une forme qui n'est ni un réseau, ni une communauté, mais plutôt « *une forme hybride, proto-communauté épistémique et forme véri-*

*tablement communautaire de la communauté de création* » (2009, p. 41). Ces collectifs créatifs regroupent des individus qui ont pour projet de créer ensemble.

L'exemple des centres d'artistes autogérés (Tremblay et Pilati, 2008) et des collectifs créatifs (Simon, 2009) montre la tendance structurelle au rassemblement des artistes, et des organisations créatives en général. En effet, depuis les années 1970, la tendance des organisations créatives non industrialisées est à la mutualisation, des fonds aussi bien que des ressources, afin de se préserver des difficultés de moyens, mais aussi afin d'explorer de nouvelles collaborations qui pourraient mener à des projets artistiques et culturels intéressants. HKU (2010) confirme cette tendance en ce que les plus petites organisations ont tendance à se rassembler entre elles pour bénéficier d'une plus large structure collective. En effet, Greffe et Simonnet nous apprennent que « *le taux de survie des entreprises culturelles est très sensible à leur regroupement géographique* » (2008, p. 328). Selon les auteurs, les entreprises culturelles peuvent souffrir de la proximité d'autres entreprises culturelles par un effet de concurrence si elles ont la même activité, et au contraire peuvent en bénéficier par un effet de synergie si ces entreprises exercent des activités différentes et diverses. Les auteurs indiquent qu'ainsi la synergie dépasse la concurrence et fait le succès de divers groupements d'entreprises culturelles tels que les pôles de compétitivité ou les districts culturels. Ils ajoutent : « *Ce résultat permet d'expliquer la tendance à la concentration spatiale voire à la métropolisation d'un certain nombre d'activités observée ces dernières années.* » (p. 328).

Cette volonté de faire masse est une conséquence de ce contexte particulier que les friches culturelles exposent de manière aigüe. Les friches culturelles peuvent être comprises comme des espaces de rassemblement d'organisations créatives (artistes, collectifs artistiques, opérateurs culturels, producteurs, médiateurs, etc.), qui investissent des espaces en friche afin de développer un projet culturel et artistique spécifique. Ces espaces suscitent de plus en plus d'engouement dans le monde de la recherche aussi bien que dans les politiques publiques. Le rapport sur les « espaces et projets intermédiaires » de Fabrice Lextrait en 2001 témoigne de cet intérêt grandissant de la part des pouvoirs publics pour les nouvelles formes d'intégration de l'art

et de la culture sur les territoires. D'ailleurs, le rapport préconise un soutien à ce que l'auteur appelle les Nouveaux Territoires de l'Art de la part des institutions.

Les friches culturelles sont un contexte d'évolution des organisations créatives intéressant pour la recherche en ce qu'elles permettent d'étudier les plus petites organisations des ICC, comme le préconisent Greffe et Simonnet (2008). Étant donné que le terrain qui va servir d'appui empirique à cette thèse est une friche culturelle, la Friche la Belle de Mai à Marseille (France), nous proposons de nous concentrer désormais sur ce type particulier de rassemblement d'organisations créatives.

## Section 2 |

### **Rassemblement des organisations créatives : focus sur les friches culturelles**

Le contexte économique, industriel et politique depuis les années 1970 a contribué à voir émerger des rassemblements d'organisations, dont les activités culturelles et artistiques nécessitent des espaces permettant d'expérimenter et de créer. Les organisations créatives, dont font partie les artistes et les opérateurs culturels, ont investi des espaces urbains abandonnés et ont donné naissance aux friches culturelles. Celles-ci se structurent progressivement de par l'influence des acteurs qui la font vivre. Certaines vont même jusqu'à développer leur propre structure de gouvernance, afin de gérer leur projet culturel sur le long terme.

Nous définissons dans cette section les friches (2.1.) et le sous-ensemble des friches culturelles (2.2.), avant de nous pencher sur les temporalités qui animent ces dernières (2.3.) et de considérer quelle typologie la littérature utilise pour les différencier (2.4.).

#### **2.1. Définition : les friches et leurs multiples adjectifs**

À l'origine issu de l'univers agricole, le terme « friche » a pendant longtemps désigné une terre non cultivée ou laissée au repos entre deux périodes de culture. Le

stade de « friche » est un temps de pause, un période tampon entre deux utilisations du terrain abandonné (Andres et Grésillon, 2011). La fonction initiale du terrain ayant cessée, il est alors en attente d'une réappropriation. La DATAR – Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale – définit les friches ainsi : « Dans le vocabulaire de la géographie urbaine, le mot "friche" désignait surtout, à l'origine, les terrains vagues périurbains, ceux où le propriétaire avait renoncé à un usage agricole pour faciliter une utilisation urbaine ultérieure, très souvent dans un but spéculatif. L'amélioration des méthodes de l'urbanisme réglementaire a rendu plus rare ce type de friche, et le mot a connu une sorte de glissement sémantique pour désigner maintenant le plus souvent des terrains abandonnés par l'industrie » (1985, p. 12). Cette définition est validée par la recherche en urbanisme, qui voit surtout dans les friches un espace urbain en transformation.

Les terrains abandonnés par l'industrie sont alors qualifiés de « friches industrielles », dont l'IAURIF – Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France – donne dès 1979 la définition suivante : « une friche industrielle peut être, au sens le plus strict, définie comme un espace bâti ou non bâti, anciennement occupé par une activité industrielle et désormais désaffecté ou très sous-occupé » (p. 3). Les premières friches industrielles apparaissent en France à partir des années 1950, puis se multiplient au cours de la décennie 1970, notamment à cause de l'inadaptation technologique d'industries vieillissantes, la concurrence internationale et les délocalisations accrues, ainsi que les évolutions du marché.

Conséquences du déclin économique touchant les espaces urbains et périurbains, le terme « friche » évolue au cours des années 1980 pour se voir ajouter l'adjectif « urbain ». La friche est comprise dans un sens beaucoup plus large en termes d'utilisation passée, mais plus précis géographiquement : « surface laissée à l'abandon non encore construite ou supportant des constructions insalubres, en milieu urbain » (Safache, 2005, p. 102), mais aussi « terrains laissés à l'abandon en milieu urbain, en attendant un réemploi hypothétique » (Dorier-Apprill, 2001, p. 36). La friche urbaine peut être industrielle ou non, selon la fonction première du site.

Les friches, aussi bien industrielles qu'urbaines, selon l'angle de vue, gagnent en intérêt de la part de la communauté scientifique, ce principalement dans le domaine

de l'aménagement du territoire (Andres, 2009 ; Grésillon, 2011) où les questionnements sur l'évolution du tissu urbain et la mutabilité de la ville sont centraux. Assimilées à des interstices urbains (Hatzfeld, Hatzfeld et Ringart, 1998 ; Roulleau-Berger, 1991), Ambrosino et Andres (2008) indiquent que les friches urbaines sont capables d'accueillir dans toute leur diversité projets et pratiques culturelles novateurs. De ce fait, ces terrains font des espaces de choix pour l'exploration artistique.

## 2.2. Reconversion des friches par les arts et la culture

Au début des années 1970 en Europe, puis dix ans plus tard en France, commence un mouvement d'appropriation spontanée des friches industrielles et urbaines par des acteurs de la production et de la diffusion de la création. Ces individus et collectifs – particulièrement de la musique et du théâtre au début – commencent à investir ces espaces abandonnés, en marge des politiques culturelles et de décentralisation (Rosenquist, 2015 ; Thorion, 2005). Naissent alors de nombreux squats et friches culturelles qui constituent une « *nouvelle génération de lieux culturels hors des schémas institutionnels, tous engagés dans une lutte pour subsister* » (Thorion, 2005, p. 2). L'occupation par les artistes de lieux désaffectés devient une résistance face aux logiques dominantes de la culture (Poggi et Vanhamme, 2004) et du modèle économique capitaliste, qui impose petit à petit son langage et ses codes au monde de la culture depuis la fin de la seconde guerre mondiale (Simonot, 2017). Les friches culturelles les plus connues sont entre autres : Melkweg à Amsterdam (1970), City Arts Centre à Dublin (1973), Mejeriet à Lund (1987), la Friche la Belle de Mai à Marseille (1992), La Brèche à Nice (1998) et La Caserne à Pontoise (1999).

En plus d'un symbole de résistance face aux logiques institutionnelles, les friches culturelles pour leurs occupants – qu'il s'agisse d'individus ou de collectifs – représentent un espace libre pour expérimenter, une possibilité d'agir, une opportunité (Poggi et Vanhamme, 2004). Thorion explique ces occupations par un manque d'infrastructures culturelles capables d'accueillir les artistes, afin qu'ils puissent créer sans contraintes spatiales : « *Les friches dédiées à l'art naissent de "la dialectique du manque et du désir". Manque d'espaces de travail, de salles de répétition, de lieu de stoc-*

*kage, de temps pour la création, désir de dépassement, de concrétisation d'un projet, de socialisation de l'œuvre, d'une autre urbanité.* » (2005, p. 2). Le désir de socialisation de l'œuvre fait écho à la politique de démocratisation de la culture menée par les ministères de la culture successifs depuis Malraux (1959-1969). Le rapport L'extrait (2001) parle alors des Nouveaux Territoires de l'Art, soit des espaces investis par les artistes et les opérateurs culturels où s'ouvrent des champs propices à l'hybridation entre artistes et populations grâce à de nouveaux rapports à l'écriture et aux publics. Justement de par leur histoire, les friches sont ouvertes sur leurs quartiers et nombreuses ont pour vocation de proposer des expérimentations dans lesquelles le public est aussi un partenaire artistique et de développer des projets socioculturels avec les acteurs locaux.

Faire connaître les activités menées dans les friches est important, car leur survie passe également par la publicisation de leurs activités (Poggi et Vanhamme, 2004), afin de faire valoir l'intérêt de leur présence sur ce genre d'espace auprès des pouvoirs publics. En effet, au-delà de leurs projets artistiques et culturels, les friches voient leurs sorts liés aux relations qu'elles entretiennent avec les gouvernements locaux, ce qui limite leurs marges de manœuvre et de développement. Ces relations se construisent au fur et à mesure, au cours du temps de réhabilitation des friches.

### **2.3. Temporalités dans la réhabilitation des friches culturelles**

Les friches n'ont pas vocation à rester en attente pour toujours. Symboles de la désindustrialisation des villes, elles sont peu à peu prises en charge par de nouveaux acteurs qui entament un processus de réhabilitation de ces espaces désaffectés afin d'accueillir une nouvelle activité. Voici comment Grésillon décrit cette période de transition :

En effet, une friche industrielle est un lieu à part, un lieu hybride, à la fois révolu et en devenir pour peu qu'un processus de réhabilitation soit amorcé. C'est un lieu qui a connu une fonction – industrielle –, des acteurs – ouvriers, employés, patrons, etc., un lieu qui avait des fournisseurs, des sous-traitants et des clients, donc qui générait des flux de marchandises plus ou

moins importants ; c'était un pôle économique qui employait de nombreuses personnes ; un lieu, enfin, inséré dans son environnement immédiat, c'est-à-dire son quartier. Or, avec la fermeture d'une usine, c'est tout cela qui disparaît, tout ce réseau de relations fondées sur le travail et l'activité économique. En attendant la reconversion éventuelle du lieu, il y a toujours un temps d'attente problématique où l'ex-usine, abandonnée et qui se dégrade, est connotée négativement, et bien souvent le quartier qui l'entoure avec elle. Puis naît, le cas échéant, un nouveau lieu, qui va développer d'autres fonctions, faire appel à d'autres acteurs et s'insérer dans d'autres types de flux, et c'est une nouvelle aventure qui commence. (2011, p. 88).

La période de friche est à la fois une perte de repères et d'activité pour le quartier et ses habitants, mais aussi une opportunité en devenir pour développer des activités inédites avec de nouvelles personnes.

Pour Ambrosino et Andres (2008), tout au long du processus de réhabilitation, les friches passent par trois temps, où leur statut et leur relation avec les acteurs de sa reconversion évoluent. Ces trois temps s'appliquent à toute friche culturelle lors de sa trajectoire de mutation (Andres et Grésillon, 2011).

Le premier temps est celui de la veille, durant lequel les friches sont mises à l'écart de la dynamique urbaine et se retrouvent dans une phase de déshérence « *entre la cessation de l'activité et la réinsertion du lieu dans un cadre planifié* » (Ambrosino et Andres, 2008, p. 39). Des acteurs non institutionnels peuvent alors occuper illégalement le terrain et l'utiliser comme lieu d'expérimentation (squat, économie alternative, activités artistiques, etc.). Ces réappropriations peuvent être aussi éphémères que pérennes. Or, selon la volonté des occupants non officiels d'intégrer plus durablement le territoire, leur pérennité ne peut être due qu'au bon vouloir des propriétaires de l'espace en question. Des accords tacites ou des conventions d'occupation précaires peuvent être mis en place, et ainsi faciliter peu à peu la réhabilitation de la friche tout en légitimant les nouvelles activités qui s'y développent.

Le deuxième temps est celui de la légitimité et de la construction de ce que les auteurs appellent des « *coalitions opportunes* » (p. 40). Cette étape est celle de l'inclusion dans le projet de réhabilitation des habitants du quartier, de certaines élites

urbaines (personnalités politiques ou culturelles) et des élus qui commencent à prendre position. La consultation de ces différents groupes de personnes permet de négocier au mieux la trajectoire future du projet. En effet, il n'existe aucune garantie pour les occupants temporaires de la friche de pouvoir continuer à investir cet espace. Ils entrent alors dans une période de solidification stratégique et idéologique de leur projet, par des soutiens divers : réseaux professionnels structurés, reconnaissance médiatique, visibilité dans le débat public, personnalités politiques et culturelles investies publiquement, etc.

Le troisième temps est celui de la projection, où la friche est envisagée comme une ressource foncière alors qu'elle n'était parfois considérée que comme un bout de terrain abandonné. La réalité économique reprend le dessus sur la période alternative : *« En cela, les valeurs alternatives véhiculées par la permissivité, caractéristique de la friche, sont contrecarrées par une réaffirmation de la valeur économique et foncière des sols. Se confrontent alors l'intérêt privé du promoteur, l'intérêt public véhiculé par la municipalité et les intérêts multiples – et plus circonscrits – des acteurs informels. »* (p. 41). La friche devient alors un sujet conflictuel, entre d'un côté des acteurs culturels revendiquant une pérennisation du projet développé jusqu'à présent, et d'un autre les acteurs institutionnels défendant des impératifs économiques et politiques en jeu sur ces espaces-ressources.

Nous notons que cette approche du développement des friches culturelles en termes de temporalités est centrée sur des recherches en aménagement du territoire. Elles prennent donc en compte les évolutions politiques et économiques globales, et d'une certaine façon les éléments stratégiques du développement des friches culturelles, mais ne se concentrent pas sur les éléments organisationnels. Conséquemment, les temporalités soulevées dans l'évolution des friches culturelles par Ambrosino et Andres (2008) ne permettent pas d'établir une description de l'évolution organisationnelle des friches culturelles.

Selon la trajectoire de mutation (Andres et Grésillon, 2011) présentée ici, c'est-à-dire la façon dont se déroule le processus de réhabilitation, les friches culturelles vont

tisser des relations particulières avec les habitants de leurs quartiers et les gouvernements locaux, ce qui va contribuer à un développement différencié de ces formes de friches.

## **2.4. Typologie des friches culturelles vis-à-vis de leur stratégie de développement**

Dans un effort de questionner la complexité des friches culturelles, avec l'éclairage de plusieurs cas analysés, Andres et Grésillon (2011) proposent une typologie des friches en veille, en fonction de leur rapport avec les acteurs décisionnaires.

Le premier type englobe les friches spontanées et rebelles dont un exemple marquant est le Tacheles de Berlin (Allemagne). Ces friches sont investies par des artistes et collectifs artistiques qui « *ont repéré un lieu en déshérence et s'en emparent* » (p. 19). Ils contestent le pouvoir établi et décident de faire des friches des lieux alternatifs, festifs et résolument contestataires. Ces friches ne sont pas vraiment tolérées par les pouvoirs publics, qui y voient des lieux hors de leur contrôle. Les affrontements avec les forces de l'ordre sont réguliers pour déloger les squatteurs. Mais la question la plus importante reste celle de la propriété. Aussi, lorsque les terrains sont vendus, la vie de la friche s'accommode durement du cadre qui lui est imposé par les propriétaires. Soit elle disparaît, soit s'ensuit une négociation pour sa survie ; il devient dès lors délicat pour les artistes de garder leur âme rebelle dans un cadre aussi contraignant. Le succès de ce type de friche à long terme est très incertain.

Le deuxième type renvoie aux friches régularisées, dont les auteurs distinguent deux catégories. La première catégorie représente des friches tolérées, voire presque institutionnalisées. Les auteurs donnent en exemple le Brise-Glace à Grenoble (France). Ce sont, à l'instar des friches rebelles, des artistes contestataires qui s'y installent et développent des activités culturelles et artistiques. Soutenues par les gouvernements locaux, ces friches entrent dans la politique culturelle des territoires. Elles résistent aux problématiques de propriété grâce au soutien des politiques de développement local. Mais en l'absence de réel projet culturel et urbain sur leur espace, à long terme, ces friches sont vouées à se retrancher sur elles-mêmes et finalement disparaître. La

seconde catégorie correspond plutôt à des friches circonstanciées, tel que le Flon de Lausanne (Suisse). À cause de l'échec de précédents processus de réhabilitation, les terrains pâtiennent d'une aura négative auprès des populations locales. Cette incapacité à la réhabilitation pousse les propriétaires à louer les espaces à moindre coût. Cette opportunité est alors prise par des artistes, opérateurs culturels et commerçants de développer leurs activités précaires plus facilement. Ces occupants contribuent à revaloriser le terrain en friche et à redynamiser la vie du quartier. Dans le cas des friches circonstanciées, contrairement aux friches tolérées, les acteurs soutiennent un projet de régénération leur permettant de développer leur activité tout en reconvertissant le terrain. Andres et Grésillon mettent en avant deux éléments de ce type de friches : il appelle l'élaboration « *d'un terrain d'entente entre les acteurs culturo-économiques et les acteurs décisionnaires* » devant pouvoir « *évoluer au cœur de formes de planification traditionnelles ou novatrices et au sein d'un système d'acteurs hiérarchisés* » (2011, p. 21). La coopération et l'adaptabilité sont deux clés de la pérennité des friches régulées.

Le troisième type désigne les friches institutionnelles, très différentes des autres types car nées de la collaboration des acteurs artistiques et politiques. La Friche la Belle de Mai à Marseille (France) et la Custard Factory à Birmingham (Angleterre) fournissent pour les auteurs deux exemples de ce type de friche. Ces sites sont nés d'une volonté politique locale de développer des projets culturels sur le territoire. Grâce au concours d'acteurs des arts et de la culture, une collaboration se forme entre les pouvoirs publics et les artistes afin de soutenir le développement de la culture dans l'espace en friche. Ce soutien se stabilise au cours du temps, malgré les changements de municipalité, et contribue à développer le projet culturel et urbain du lieu à long terme. L'alliance fonctionne de la même manière avec les entreprises privées, qui rachètent l'espace pour en faire un lieu d'accueil des initiatives artistiques. Les relations entre les parties évoluent en permanence et ne sont jamais sans rapport de force, mais il existe tout de même une entente entre ceux qui développent des projets artistiques et ceux qui en voient le potentiel en matière aussi bien de bénéfices économiques que de régénération urbaine et d'influence positive sur l'image du territoire. Ces friches « *reposent sur un rapport quasi contractuel entre les différents acteurs en*

présence au moment du lancement du projet, auquel s'ajoutent des relations gagnant-gagnant tout au long de la trajectoire de mutation du lieu » (Andres et Grésillon, 2011, p. 23). Les acteurs du développement de la friche sont identifiés dès le départ, ce qui contribue à stabiliser la gouvernance de l'espace.

De leur côté, Aubouin et Coblenz (2013) soulèvent deux stratégies de développement qui peuvent servir à distinguer les friches culturelles. Ces stratégies sont résumées et mises en correspondances ci-dessous (cf. Tableau 1).

Type de friche culturelle (Andres et Grésillon, 2011)	Stratégie employée (Aubouin et Coblenz, 2013)	Exemple empirique (Andres et Grésillon, 2011)
Friches spontanées et rebelles	Stratégie de l'îlot	Tacheles, Berlin
Friches régularisées tolérées	Stratégie de l'îlot puis de l'essaim	Brise-Glace, Grenoble
Friche régularisées circonstanciées	Stratégie de l'essaim	Flon, Lausanne
<b>Friches institutionnelles</b>	<b>Stratégie de l'essaim</b>	<b>Friche la Belle de Mai, Marseille</b>

Tableau 1 : Typologie des friches culturelles par stratégies de développement (autrice)

La première stratégie se nomme « l'îlot » (p. 97). Elle consiste à s'appuyer sur les ressources de l'environnement (médias, habitants, publics) pour progressivement structurer la friche et faire pression sur les pouvoirs publics afin d'obtenir la pérennisation et la revalorisation du lieu. Cette stratégie se construit dans un rapport conflictuel aux gouvernements locaux et aux promoteurs immobiliers. La gestion de la friche culturelle par le collectif est autonome – car non soutenue par les pouvoirs publics – et le territoire est vu comme une menace (conflits, risque d'expulsion, etc.). Nous pouvons lier cette stratégie à celles mises en place par les friches spontanées et rebelles (Andres et Grésillon, 2011) qui se construisent plus dans un mouvement contestataire vis-à-vis des gouvernements locaux que dans un réel projet de développement culturel et urbain.

La seconde stratégie s'intitule « *l'essaim* » (Aubouin et Coblenca, 2013, p. 99). Elle se construit à l'opposé de la première, à partir d'un projet de développement du territoire qui demande dès le départ une implication des parties prenantes de la friche culturelle (artistes, opérateurs culturels, populations, collectivités territoriales, etc.). Cette stratégie repose sur une co-construction du projet de friche avec les acteurs du territoire et la mise en place d'un modèle de cogestion. L'objectif est la revalorisation du territoire qui est vu comme une opportunité, une ressource. Nous pouvons corréliser cette stratégie avec celle des friches institutionnelles (Andres et Grésillon, 2011) pour qui le point de départ est une entente entre le collectif artistique et culturel qui va habiter les lieux et la volonté des gouvernements locaux de revaloriser le site en friche.

Nous notons que les deux stratégies peuvent aussi s'appliquer aux friches régularisées. Pour les friches régularisées circonstancielles, c'est la stratégie de *l'essaim* qui semble se mettre en place, le plus souvent en aval du projet, alors que les opérateurs culturels ont déjà investi l'espace et commencé à mettre en place un projet de développement urbain. La friche tolérée ressemblerait donc au fil du temps à une friche institutionnelle dans sa stratégie et son fonctionnement. De même pour les friches régularisées tolérées, les stratégies peuvent se suivre l'une après l'autre : tout d'abord *l'îlot*, puis *l'essaim* lorsque les pouvoirs publics commencent à soutenir le projet. La friche tolérée peut alors tout à fait se confondre dans sa stratégie et son fonctionnement à une friche institutionnelle. Or, Andres et Grésillon ne proposent pas de scénario dans lequel une friche régularisée pourrait devenir telle une friche institutionnelle. La typologie des auteurs permet d'expliquer comment se sont construites les friches culturelles, mais pas forcément comment elles peuvent évoluer au fil du temps.

Notre étude empirique dans cette thèse porte sur la Friche la Belle de Mai, friche culturelle considérée par Andres et Grésillon dans leur typologie comme une friche institutionnelle et que nous associons à la stratégie de *l'essaim* d'Aubouin et Coblenca (2013). Elle est considérée comme issue de la collaboration des acteurs artistiques et politiques et possède à la fois une gouvernance stable et un projet culturel et urbain établi. Ce fonctionnement semblerait court-circuiter les temporalités exprimées au chapitre 1, sous-section 2.3., puisque les gouvernements locaux sont dès sa création

impliqués dans le projet. Cependant, Andres (2009) montre la spécificité de cette friche en ce qu'elle a évolué et est sortie de la période de veille en des temps très courts. L'auteur insiste fortement sur le caractère exceptionnel et la non-reproductibilité du cas de la Friche la Belle de Mai, malgré les tentatives, « *tant par la spécificité et la complexité des acteurs en présence [...] que du fait du contexte économique, politique et social de Marseille durant la trajectoire de mutation de cet espace* » (Andres, 2009, p. 118). En effet, le développement territorial de la ville de Marseille – y compris les initiatives culturelles telles que MP 2013 – est particulièrement influencé par les jeux d'acteurs, en faisant un contexte local « *très spécifique d'un point de vue politique, sociodémographique et géographique* ». (Hernandez et Belkaid, 2013, p. 160).

Andres note que le succès de cette friche culturelle est dû à la durabilité du rôle des acteurs transitoires (acteurs qui agissent sur la transition de la friche culturelle). Pour ce type de friche, les acteurs transitoires centraux sont les artistes et opérateurs culturels qui portent le projet de développement culturel et urbain. Cette durabilité est un élément important du maintien de la friche culturelle et est identifiable par plusieurs éléments tout au long de la trajectoire de mutation : solidité de la structure interne du système d'acteurs, force de proposition, crédibilité, visibilité et intelligence sociale.

Plusieurs éléments apparaissent donc comme nécessaires au succès du développement des friches culturelles : l'organisation née de la vision commune des acteurs, la structuration en relation avec les pouvoirs publics et la capacité à maintenir une structure interne du système d'acteurs solide. Si la vision commune est décrite comme émanant du projet artistique et urbain commun, et que la relation avec les pouvoirs publics est liée à la capacité de persuasion du collectif dans la structuration du projet, Andres ne décrit cependant pas précisément la structure interne et la configuration organisationnelle mise en place par les acteurs pour se maintenir tout au long de la mutation de l'espace en friche. Cet élément de compréhension apparaissant comme manquant, il conviendra alors de chercher quelle configuration organisationnelle peut nous aider à répondre aux trois éléments identifiés dans le succès du développement des friches culturelles, et ainsi mieux comprendre leur fonctionnement. Ceci sera développé dans notre cadrage théorique, au chapitre 3.

## Conclusion du chapitre 1

Dans ce premier chapitre, l'objectif était de faire un premier état des lieux du contexte de notre recherche. Nous avons commencé par présenter les organisations créatives, qui composent le secteur des arts et de la culture plus souvent considéré sous le vocable d'ICC (Industries Culturelles et Créatives). Par leur triple caractérisation (produit, industrie, travail), les organisations créatives définissent de manière globale les organisations pour lesquelles la créativité est la capacité principale et essentielle, ce qui est effectivement le cas pour les organisations du secteur des arts et de la culture ainsi que toutes les variantes de vocabulaire par lesquelles elles sont nommées. Les organisations créatives, issues d'un secteur particulièrement fragmenté majoritairement composé de microentreprises, cherchent à se rassembler et les friches culturelles exposent de manière significative cet engouement. En cela, il est particulièrement pertinent de nous concentrer sur ce type de rassemblement.

Nous avons donc développé le cas spécifique des friches culturelles qui réunissent des organisations créatives dans le but à la fois de s'octroyer un espace d'expression artistique par l'occupation de friches industrielles ou urbaines, mais aussi de permettre le développement d'un projet artistique et culturel en opposition aux logiques dominantes du marché, du secteur culturel et parfois aussi des politiques publiques (Andres et Grésillon, 2011). Nous en avons déduit plusieurs éléments nécessaires au succès du développement des friches culturelles : (1) l'organisation née de la vision commune des acteurs, (2) la structuration en relation avec les pouvoirs publics et (3) la capacité à maintenir une structure interne du système d'acteurs solide (Andres, 2009). Ces éléments vont nous servir dans la suite de notre cadrage conceptuel à caractériser l'organisation des friches culturelles.



## Chapitre 2 |

# **Influence des facteurs spécifiques de la créativité organisationnelle au sein des organisations créatives**

La créativité est la capacité la plus importante des organisations des arts et de la culture et ce n'est pas par hasard si elles sont considérées comme des organisations créatives au premier plan (Massé, 2015). Dans l'optique de pouvoir stimuler cette créativité, il conviendrait d'arriver à la comprendre et à la gérer. Cependant, la littérature sur le management de la créativité a montré qu'il était particulièrement difficile de gérer la créativité des personnes et des organisations, tant cette capacité est complexe et met en jeu de nombreux facteurs, intrinsèques et extrinsèques, et diverses modalités à la fois individuelles, collectives et organisationnelles (Amabile, 1988 ; Woodman, 1995).

Malgré cela, il est tout de même possible de dégager des propositions intéressantes, non pas directement sur la créativité et sa gestion, mais sur le contexte lui étant favorable (Woodman, 1995). Par ce biais, le management de la créativité peut établir des facteurs contextuels agissant favorablement sur la créativité d'une organisation. Pour le cas particulier qui nous intéresse, celui des organisations créatives, ces facteurs sont essentiels pour comprendre ce qui favorise la créativité dans ce type d'activité.

Ce deuxième chapitre de la revue de littérature développe le concept de créativité et le processus créatif (section 1). Nous revenons ainsi sur les différentes approches de la littérature quant à la créativité dans son étude en contexte organisationnel (section 2). Nous nous penchons ensuite sur le management de la créativité organisationnelle dans le cas des organisations créatives (section 3).

## Section 1 |

### Cadre conceptuel de la créativité

« Dans la culture contemporaine, il n'y a pas d'idée aussi attrayante, de mot utilisé plus fréquemment et de manière plus variée que la créativité » [Traduction libre]<sup>7</sup> (Barzun, 1989, p. 21). Malgré son omniprésence, une définition consensuelle du concept et de ses caractéristiques peine à émerger. L'importance des divergences liées à ce qu'est la créativité varie selon les domaines de recherche, constituant une barrière à l'interdisciplinarité sur le sujet. Avant de pouvoir discuter du management de la créativité, il convient tout d'abord de définir au mieux ce concept.

Nous explorons dans cette section l'origine du concept de créativité (1.1.), proposons une définition agrégée (1.2.) et explicitons la différence qu'il existe entre créativité et innovation (1.3.). Nous aborderons également le processus créatif (1.4.).

#### 1.1. Entre génie et technique : les conceptions contraires de la créativité

La créativité est un champ d'intérêt multidisciplinaire (George, 2007) particulièrement appréciée de la psychologie, qui en a fait depuis longtemps un sujet de recherche à part entière. Au fil du temps, se sont côtoyées plusieurs définitions de la créativité, tantôt naturalistes [« *Fonction inventive, d'imagination créatrice, dissociée de l'intelligence [...].* » (Piéron, 2003)], tantôt objectivistes [« *Terme désignant la possibilité qu'a un individu, dans les processus de résolution de problèmes, de trouver des relations inédites, de produire de façon relativement courante et souple des idées nouvelles et des solutions originales.* » (Fröhlich, 1997)]. La créativité est vue de manière duale, entre le talent inné de l'être créatif et la capacité acquise d'une personne lambda à mobiliser des processus de création (Rouquette, 2007).

---

71 « *In contemporary culture, no idea is so appealing, no word is put to more frequent and more varied use than creativity* » (Barzun, 1989, p. 21).

La créativité est particulièrement étudiée en relation avec son caractère artistique, notamment par l'activité et les productions des artistes, considérées comme la première expression de la créativité. Ses définitions, entre l'inné et l'acquis, sont nées de visions séculaires. Pouivet (2002) présente les trois conceptions principales de la création artistique : esthétique, éthique et cognitive.

Issue de la philosophie de Kant, la conception esthétique considère la création artistique comme un mystère, provenant du génie. Elle ne peut être appréciée qu'immédiatement, et non par la compréhension intellectuelle. L'art est alors censé faire rempart contre l'invasion des savoirs scientifiques, « nous faire retrouver l'authenticité en nous permettant de percer le voile du concept pour atteindre quelque chose d'inouï » (Pouivet, 2002, p. 278). On retrouve cette conception sacralisante de l'art dans les écrits d'Hegel, Schopenhauer et Heidegger. Cette vision est considérée comme « anti-cognitive » et correspond à la définition naturaliste.

Selon la conception éthique, l'art fournit une expérience de certaines valeurs morales qui ne pourraient être appréhendées de façon discursive. La création artistique place le public en situation d'identification à un personnage ou d'expérimentation de situations. La valeur de la création est liée à la vie morale et aux relations sociales et son but n'est donc pas l'autotélie de l'art – « l'art pour l'art » – mais la compréhension de perplexités morales.

La troisième conception, que l'on trouve dès les écrits d'Aristote, est cognitive. Elle s'oppose à la conception esthétique dans le sens où la création artistique supposerait autant l'inventivité et l'originalité que la création scientifique et technique. Les processus pour appréhender une œuvre sont intellectuels, cela valant aussi pour les émotions – considérées comme fonctionnant cognitivement (Goodman, 1990). Cette conception rejoint la définition objectiviste de la créativité.

Pouivet précise que le rejet de la conception esthétique au profit de la conception cognitive est un « préalable tout à fait décisif » (2002, p. 286) aux recherches sur la création artistique. En effet, la conception esthétique ne nous permet pas d'interroger les cheminements de la création artistique, ceux-ci étant issus du génie créatif de l'artiste. La conception cognitive met quant à elle l'accent sur l'étude des processus d'appren-

tissage intellectuel de la créativité artistique et permet d'en présenter des modèles structurants. Cela implique l'utilisation de règles et de systèmes symboliques comme socle à la création. Pouivet (2002) illustre cette idée avec le jeu d'échecs : même des règles parfaitement déterminées ne peuvent prédéterminer les parties pouvant être jouées.

De nombreuses recherches actuelles sur la créativité poursuivent les courants cognitiviste et objectiviste. Ces recherches ont donné lieu à de nombreuses définitions, au-delà de la seule créativité artistique, dans divers domaines scientifiques.

## 1.2. La créativité : un terme plurivoque

Le concept de créativité est l'un des plus complexes à définir, tant son essence échappe à l'étude réductionniste. Il fait l'objet d'une attention de plus en plus importante de la part de la communauté scientifique. Déjà en 2004, Törnqvist recensait au moins dix mille publications scientifiques sur le thème des processus de création et des capacités créatives des individus. Pour Csikszentmihalyi (2006), la créativité mériterait d'être étudiée comme une discipline à part entière. Pourtant, il n'existe pas à l'heure actuelle de consensus dans la littérature quant à la définition de la créativité. Celle-ci peut varier d'un domaine de recherche à l'autre et donc compliquer les croisements disciplinaires et les correspondances entre les résultats sur le sujet (Sternberg, 1999).

La créativité étant un concept plurivoque (Auger, 2009), différentes définitions sont en vigueur selon les domaines de recherche. Watson (2007) en propose un tableau récapitulatif. Les définitions retenues considèrent la créativité par une typologie en P issue des travaux de Rhodes (1961), dans les cinq orientations suivantes : *product* (produit), *person* (personne), *process* (processus), *persuasion* (persuasion) et *place* (lieu).

La créativité peut résulter en un produit ou une production matérielle ou immatérielle (idée, objet, œuvre). En ce qui concerne la créativité comme produit, il est nécessaire de soulever la pertinence de la proposition de Lubart, chez qui la créativité peut être définie comme « *la capacité à réaliser une production qui soit à la fois nou-*

velle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste » (2015, p. 23). Plébiscitée dans le domaine de la psychologie, cette définition est utilisée à l'heure actuelle dans les recherches francophones en sciences de gestion (Massé, 2015). Également issue des recherches en psychologie, plusieurs auteurs anglophones dans le domaine du management s'accordent sur la définition d'Amabile : « *Un produit ou une réponse sera considérée comme créative si (a) elle est à la fois une réponse nouvelle, appropriée, utile, correcte et ayant de la valeur pour la tâche concernée, et (b) si cette tâche est heuristique plutôt qu'algorithmique.* » [Traduction libre]<sup>8</sup> (1996, p. 35).

La créativité peut être le fait d'une personne, de par ses caractéristiques, sa personnalité ou façon d'agir. Elle est alors considérée comme une capacité particulière, une qualité intrinsèque à la personne qui crée. Nous pouvons citer, entre autres, la définition de Csikszentmihalyi : « *[La créativité est la] capacité à exprimer des pensées inhabituelles, à générer des jugements perspicaces, à introduire des changements fondamentaux dans notre culture, à réaliser des découvertes importantes, et à expérimenter le monde de façon "fraîche et originale"* » (2006, p. 25) et celle de Franken : « *La créativité est définie comme la tendance à générer ou reconnaître des idées, alternatives ou possibilités qui peuvent être utiles dans la résolution de problèmes, la communication avec autrui, et notre divertissement et celui des autres* » [Traduction libre]<sup>9</sup> (2001, p. 396).

La créativité peut être considérée comme un processus, qui peut se traduire par des habitudes, des pratiques, une méthode de travail. Cette vision se retrouve dans plusieurs définitions – parfois opposées quant aux résultats attendus de la créativité – comme celle de Drazin, Glynn et Kazanjian : « *La créativité est le processus d'engagement dans des actes créatifs, sans tenir compte du fait que la production résultante soit nouvelle, utile ou créative.* » [Traduction libre]<sup>10</sup> (1999, p. 287) et celle de King : « *La créativité au travail est vue comme le processus par lequel un individu produit*

---

8 | « *A product or response will be judged as creative to the extent that (a) it is both a novel and appropriate, usefull, correct and valuable response to the task at hand, and (b) the task is heuristic rather than algorithmic.* » (Amabile, 1996, p. 35).

9 | « *Creativity is defined as the tendency to generate or recognize ideas, alternatives, or possibilities that may be useful in solving problems, communicating with others, and entertaining ourselves and others* » (Franken, 2001, p. 396).

10 | « *Creativity [is] the process of engagement in creative acts, regardless of whether the resultant outcomes are novel, useful or creative.* » (Drazin, Glynn et Kazanjian, 1999, p. 287).

*une solution nouvelle et appropriée à un problème lié au travail.* » [Traduction libre]<sup>11</sup> (1995, p. 83).

La créativité peut être le résultat d'une persuasion, dans le sens d'une interaction entre les personnes qui les convainc de la créativité de quelque chose. Pour Simonton : « *La créativité est une action de persuasion, en tant que les individus deviennent "créatifs" seulement lorsqu'ils impressionnent les autres par leur créativité.* » [Traduction libre]<sup>12</sup> (1988, p. 386-387). La créativité est alors vue comme la capacité à persuader les autres des qualités créatives d'une personne ou de sa production. C'est d'ailleurs l'argument avancé de façon récurrente pour expliquer en partie le marché de l'art : la valeur de l'œuvre augmenterait selon que ses amateurs sont persuadés de la créativité y étant attachée.

La créativité peut être activée dans un lieu particulier, un environnement social ou organisationnel favorable qui permet à l'individu ou au groupe de laisser s'exprimer sa créativité. Woodman, Sawyer et Griffin définissent ainsi la créativité, dans le cadre de l'organisation : « *La créativité organisationnelle est la création d'un produit, service, idée, procédure ou processus nouveau, utile et ayant de la valeur par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe.* » [Traduction libre]<sup>13</sup> (1993, p. 293). Il arrive que le lieu et la personne soient confondus lorsque, comme c'est le cas pour Drazin *et al.* (1999), la créativité est étudiée dans le cadre organisationnel et l'organisation devient à la fois un acteur et un environnement dans le système.

Il est intéressant de voir les éléments les plus saillants de chaque définition de la créativité : la nouveauté et l'originalité, la capacité à sortir du cadre, l'engagement dans un acte créatif, l'utilité ou la valeur dans la réponse à un problème, la reconnaissance de l'aspect créatif et l'ancrage dans un système social complexe. Un agrégat de ces

---

11 | « *Work creativity is seen as the process by which an individual produces a novel and appropriate solution to a work-related problem.* » (King, 1995, p. 83).

12 | « *Creativity is an act of persuasion, [as] individuals become « creative » only insofar as they impress others with their creativity.* » (Simonton, 1988, p. 386-387).

13 | « *Organizational creativity is the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system.* » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p. 293).

définitions permet de cerner les différents aspects de la créativité, que l'on peut tour à tour voir comme une activité, un processus, une production ou une façon de faire l'expérience du monde. De même, la résultante de l'activité créative est généralement mentionnée comme utile, répondant à un problème, mais aussi originale, nouvelle, inédite, qui dépasse le *statu quo*. La créativité semble être reconnue en tant que capacité personnelle, mais aussi en tant que capacité à faire reconnaître cette capacité par les autres et dans un environnement social spécifique.

Finalement, la créativité peut être comprise comme une capacité (1) à être, à faire, à penser, à produire quelque chose de nouveau et original, qui répond à un problème ou qui explore des possibilités, (2) individuelle ou collective, évoluant dans un environnement social, (3) qui soit reconnue par autrui comme telle.

Nous convenons au fil de cette recherche de nous référer à cette définition agrégée de la créativité composée des éléments (1) de nouveauté et originalité (Amabile, 1988) et d'exploration des possibilités chez Csikszentmihalyi (2006) et Franken (2001), (2) d'environnement social complexe chez Woodman *et al.* (1993) et (3) de reconnaissance par autrui chez Simonton (1988).

Cette définition agrégée ouvre la possibilité de comprendre la créativité dans le cadre organisationnel, le cadre qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche, grâce à l'apport de Woodman *et al.* (1993). Si la créativité doit être comprise dans un système social complexe et que nous considérons l'organisation comme telle, alors ses caractéristiques et son environnement sont des données essentielles dans l'étude de la créativité dans les organisations.

### **1.3. Innovation et créativité : deux concepts distincts**

Avant d'aller plus loin, il convient de rappeler la différence entre créativité et innovation, concepts que l'on retrouve dans la littérature en sciences de gestion et qui sont souvent confondus. Dans le domaine du management de la créativité, celle-ci peut être gérée comme l'innovation par le biais d'outils managériaux, de règles de gestion, de processus plus ou moins contraignants. Harvey *et al.* rapprochent d'ailleurs créati-

tivité et efficacité dans une vision néoclassique très présente : « *[La diffusion de la stratégie] est essentielle à la gestion des idées en ce sens que les intentions stratégiques doivent être comprises sous forme d'enjeux susceptibles d'être intégrés par les acteurs de l'organisation afin de motiver la génération d'idées.* » (2013, p. 29). La créativité des acteurs se doit d'être au service de l'innovation et du développement stratégique de l'organisation ; cette vision est d'ailleurs partagée par la majorité des recherches en sciences de gestion à l'heure actuelle.

Chez Alter (2010), l'innovation est, d'un point de vue processuel, une activité en deux temps : une « découverte » ou « invention », puis son intégration dans les usages ou les pratiques. On retrouve les mêmes éléments dans la définition proposée par le Manuel d'Oslo : « *Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.* » (OCDE, 2005, p. 54). L'innovation possède donc un caractère nouveau et est effectivement mise en place.

Ces définitions sont en accord avec la littérature sur la créativité lorsqu'elle différencie créativité et innovation. Selon Carrier et Gélinas (2011), la créativité permet de repérer des idées porteuses et d'y ajouter de la valeur. Quant à l'innovation, elle retient la valeur de certaines de ces idées pour ensuite les développer. Cela confirme l'idée de Styhre et Sundgren (2005) selon laquelle la créativité est précurseuse à l'innovation. On peut donc penser que la créativité nourrit l'innovation et donc que les deux ne peuvent être confondues l'une avec l'autre. Se retrouve du côté de l'innovation l'idée d'implémentation, voire même de diffusion, tandis que la créativité, en amont, contribue à faire émerger des idées, à les valoriser et à leur donner forme.

Nous comprenons dans cette recherche l'innovation comme un produit de la créativité, une activité processuelle dérivant d'un état d'esprit et une capacité d'action plus globaux. C'est peut-être dans cette différenciation que le concept de créativité tire tout son sens, particulièrement dans son étude dans un contexte organisationnel.

## **1.4. Mise en action de la créativité : le processus créatif**

La créativité en tant que capacité est mise en action par les acteurs par le biais du processus créatif, sorte de cheminement complexe qui amène à une production créative. Plusieurs approches ont été développées dans la littérature quant aux processus créatifs des individus, qu'ils soient seuls ou en groupe. Ces modèles proviennent en grande partie de la psychologie et des sciences de gestion.

Issu de la psychologie cognitive, le modèle du processus créatif de Wallas (1926) fait foi parmi les recherches sur la créativité et le processus créatif, aussi bien en psychologie que dans les autres sciences sociales. Wallas décrit le processus créatif comme un cheminement composé de quatre étapes :

- Préparation : définition du problème à résoudre, observation et recherche autour de la création.
- Incubation : mise à l'écart du problème, formation d'associations d'idées de manière inconsciente.
- Illumination : prise de conscience d'idées prometteuses issues de l'incubation.
- Vérification : mise en action des nouvelles idées et évaluation de leur efficacité.

Ce modèle, bien qu'ayant peu évolué depuis sa conception, a tout de même été retravaillé par plusieurs spécialistes au fil du temps. Une version plus récente de ce modèle comporte cinq phases relativement similaires (Csikszentmihalyi, 2006), où la vérification est séparée en deux phases distinctes :

- Préparation : immersion consciente ou non-consciente dans un ensemble de questions.
- Incubation : bouillonnement des idées en deçà de la conscience, connexions et combinaisons inhabituelles ou inattendues.
- Idée : moment « Eurêka ! » où les idées remontent à la conscience.
- Évaluation : remise en question et autocritique des idées émergées.
- Élaboration : travail intense de réalisation de l'idée, de production.

Ce modèle ne doit pas être compris de manière linéaire, mais plutôt comme un processus récursif, une suite d'étapes pouvant se recouper ou avoir lieu plusieurs fois au cours d'une même production (Csikszentmihalyi, 2006 ; Wallas, 1926). Il n'est pas rare que la phase d'élaboration fasse surgir des moments d'inspiration qui vont incuber de nouvelles idées. Ces allers-retours permettent alors de compléter le processus de création par itérations successives. La phase d'incubation de Wallas (1926) rappelle le concept de « *bissociation* » défini par Koestler comme « *l'opposition soudaine de matrices incompatibles* » [Traduction libre]<sup>14</sup> (1964, p. 42), soit l'intrication subite de deux connaissances ou de deux systèmes de pensée jusque-là isolés. C'est l'étape qui reste cependant la plus complexe à expliquer car elle s'appuie sur des processus inconscients.

En psychologie cognitive, il existe le modèle d'analogie et gestion de contraintes de Bonnardel (2006). C'est un modèle profondément social, où les interactions entre les individus permettent le développement d'une production créative. Le processus de création passe à la fois par :

- l'analogie, soit le rapprochement de notions et d'informations reçues par le dialogue au sein d'un groupe ;
- la gestion de contraintes, qui est la nécessité de produire une œuvre qui corresponde aux demandes de départ, comme la nouveauté et l'adaptabilité (Lubart, 2015).

L'analogie ressemble à une version plus ou moins conscientisée de la phase d'incubation de Wallas (1926) et la gestion de contraintes à la phase d'évaluation/vérification. L'analogie est facilitée par le biais d'un *common frame of reference*, un cadre de travail qui se construit verbalement au cours de la discussion, pour établir le dialogue ; si le cadre est mal défini, il n'y a pas de compréhension possible. Le *common frame of reference* rappelle le répertoire partagé que l'on retrouve dans les communautés de

---

14 | « *the sudden clash of incompatible matrices* » (Koestler, 1964, p. 42).

pratique (Wenger, 1998). Il semble issu de l'appartenance au milieu (contexte familial) et au domaine (secteur d'activité) dont traite Csikszentmihalyi (2006).

Dans ces modèles, on note l'importance de la confrontation à autrui dans la construction du processus créatif, que ce soit pour permettre l'incubation (Csikszentmihalyi, 2006 ; Wallas, 1926), la bissociation (Koestler, 1964) ou l'analogie (Bonnardel, 2006), selon le modèle choisi. Le processus créatif implique à chaque fois une confrontation, un échange avec l'extérieur, afin d'enrichir le créateur de nouvelles connaissances et donc de lui permettre de rapprocher des idées isolées ou *a priori* incompatibles de prime abord.

Cette lecture du processus créatif est en accord avec la proposition de Woodman *et al.* (1993) pour qui la créativité doit être comprise dans un système social complexe.

Les routines peuvent également être considérées comme support au processus créatif (Cohendet *et al.*, 2014 ; Massé, 2015), dans le sens où elles permettent une intégration profonde de la technique afin de libérer la capacité créatrice. De manière concrète, par les routines l'esprit de l'artiste n'est plus occupé à penser la technique (ex : comment tenir son pinceau biseauté, comment faire un salto avant, etc.) et peut alors se concentrer sur son interprétation artistique ou tester de nouvelles idées. Il est intéressant de noter que Menger (2014) considère l'invention créatrice des artistes comme une activité faiblement routinière, car modelée par l'incertitude. Les deux visions ne sont pourtant pas contraires : au sein d'une activité de création empreinte d'incertitude, on peut trouver des routines qui huilent la pratique artistique.

Également en sciences de gestion, Paris (2007) propose un modèle de divergence/convergence comme processus créatif. L'activité créative passerait à la fois par des phases d'exploration (pour libérer la créativité) et de contraintes (pour cadrer la production créative) afin de répondre à la demande de départ.

Deux temps, des allers-retours permanents de l'un à l'autre : convergence et divergence traduisent la dualité entre deux mondes, celui de l'inspiration et celui de l'organisation. L'un est fait de liberté, l'autre de structures qui sont autant de contraintes. La manière dont leur équilibre est géré, et plus généralement la manière dont les structures des univers organisés sont

introduites dans les processus de création, ont un impact sur la production de ces processus. (Paris, 2007, p. 10)

Ce modèle se rapproche du processus créatif décrit par Wallas (1926) et du modèle dual de Bonnardel (2006). Les notions de divergence et de convergence rappellent également les travaux de Guilford (1950) qui a défini la pensée divergente comme essentielle à la créativité.

Malgré leurs formes diverses, ces approches possèdent des caractéristiques en commun qui les rapprochent du modèle de Paris (2007) : une phase d'ouverture par divergence, puis une de fermeture par convergence – ces dites phases pouvant se répéter tout au long du processus de création. Dans le modèle issu de Wallas (1926) présenté par Csikszentmihalyi (2006), l'incubation permet d'élargir le champ des possibles par les combinaisons d'idées alors que l'étape d'évaluation le réduit en sélectionnant les idées qui peuvent réellement être mises en place. De même chez Bonnardel (2006), pour qui les analogies sont une phase de divergence et la gestion de contraintes une phase de convergence. Pour Massé (2015), la phase de convergence (acquisition des techniques) précède celle de divergence (libération du potentiel créatif).

Ce processus peut être appliqué à l'environnement de travail comme le confirme Lubart : « *En effet, alors que certains métiers ne laissent virtuellement aucune place à la créativité, par des procédures d'exécution de tâches prédéfinies, dans d'autres professions l'environnement professionnel est organisé de façon à maximiser l'éclosion de nouvelles idées – [...] en concevant un cadre de travail à la fois stimulant [...] et apaisant [...] ou en protégeant l'individu du stress induit pas les contraintes temporelles.* » (2015, p. 97). La stimulation peut être induite par des possibilités de divergence qui impliquent de nouvelles rencontres et de nouvelles informations, et l'apaisement par de la convergence vers des objectifs fixés ou un cadrage financier.

Nous voyons donc grâce aux éléments de littérature traités dans cette section que la créativité est une capacité à la fois individuelle, collective et organisationnelle, particulièrement dépendant de son ancrage social, que ce soit pour l'individu seul ou à l'échelle organisationnelle. Qu'une organisation mette en place un cadre de travail

favorable à la créativité est donc primordial pour le processus créatif. Voyons maintenant comment les organisations peuvent mettre en place un tel cadre.

## Section 2 |

### **La créativité étudiée à l'échelle organisationnelle**

La créativité des organisations est un sujet complexe et difficilement appréhendable si l'on considère que sa source en est l'individu créatif – comme le proposent les modèles en psychologie cognitive vus précédemment. Tout ce qui serait établi autour de l'individu ne pourrait avoir d'influence directe sur sa créativité (Woodman, 1995) et seules les caractéristiques individuelles compteraient ? Selon les chercheurs en management de la créativité les plus cités (Amabile, 1988 ; Woodman *et al.*, 1993), la mise en place d'un environnement organisationnel favorable à la créativité est possible, même si ces derniers n'ont pas réussi à développer d'échelle capable de prédire ou calculer la créativité d'une organisation. Incalculable ne voudrait pas donc dire inexistante. La recherche actuelle nous propose d'ailleurs des facteurs contextuels à la fois endogène et exogène pouvant favoriser la créativité organisationnelle.

Dans cette section, nous présentons l'importance du contexte social dans l'étude de la créativité (2.1.). Nous définissons ce qu'est la créativité organisationnelle (2.2.). Puis, nous proposons une revue des principales approches théoriques de la créativité dans les organisations (2.3.) et nous explorons les propositions faites par les chercheurs sur le contexte organisationnel propice à ladite créativité (2.4.).

#### **2.1. De l'importance du contexte social dans l'étude de la créativité**

Longtemps considérée comme purement individuelle, la créativité est aujourd'hui considérée par la recherche comme « *un phénomène social aussi bien qu'individuel et*

*intrapsychique* » [Traduction libre]<sup>15</sup> (Montuori et Purser, 1995, p. 70). Dans un article de 1995, Amabile propose d'adopter une nouvelle perspective, abandonnant les définitions de la créativité centrées sur l'individu pour aller vers des propositions centrées sur le social et les interactions entre l'individu et son environnement. Les recherches portent alors sur les facteurs organisationnels qui influencent le comportement créatif individuel (Amabile, 1988, 1996), sur les effets des réseaux sociaux sur la créativité individuelle (Perry-Smith et Shalley, 2003), sur les individus travaillant dans des domaines sociaux multiples (Ford, 1996), sur les influences sociales sur les individus créatifs par le biais d'interactions et de relations sociales (Madjar, 2005 ; Perry-Smith, 2006).

C'est dans ce mouvement de recherche que la définition de la créativité organisationnelle par Woodman *et al.* prend tout son sens : « *La créativité organisationnelle est la création d'un produit, service, idée, procédure ou processus nouveau, utile et ayant de la valeur par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe.* » [Traduction libre]<sup>16</sup> (1993, p. 293). Ce système social complexe est celui de l'organisation en tant que telle, mais aussi celui de l'environnement dans lequel elle évolue.

Dès lors, les recherches se développent au-delà même de l'organisation, sur son contexte externe, à l'instar des études sur la ville créative et le territoire créatif (Cohendet *et al.*, 2011 ; Florida, 2002 ; Joo, McLean et Yang, 2013). Des questions se posent alors dans la littérature sur la compréhension globale du concept de créativité organisationnelle, dans sa dimension à la fois interne et externe à l'organisation (Dechamp et Szostak, 2016), ainsi que dans son caractère social et situé.

## 2.2. Définition du concept de créativité organisationnelle

Tout comme pour la créativité, il convient de noter que le concept de créativité organisationnelle peut être lui-aussi polysémique. Deux principales compréhensions du concept existent : la première est que la créativité peut être une capacité à la fois

---

15 | « *a social as well as individual and intrapsychic phenomenon* » (Montuori et Purser, 1995, p. 70).

16 | « *Organizational creativity is the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system.* » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p. 293).

individuelle, collective et organisationnelle, ce qui signifie que l'organisation peut, en tant qu'entité, faire preuve de créativité. La créativité organisationnelle est donc la créativité dont fait preuve l'organisation. La seconde est que l'organisation est intrinsèquement créative dans le sens où la façon de s'organiser – l'*organizing* – est nouvelle et originale. Durand propose une explication : « [...] la créativité réside du côté de la capacité de l'organisation à toujours se renouveler elle-même [...], la créativité organisationnelle transforme l'organisation pour accueillir et accepter la nouveauté. » (2006, p. 91-92). La créativité organisationnelle est donc la qualité créative même de l'organisation.

À l'instar de notre définition de la créativité, nous proposons de définir la créativité organisationnelle comme la capacité créative de l'organisation à être, à faire, à penser, à produire quelque chose de nouveau et original, qui répond à un problème ou qui explore des possibilités – individuelles ou collectives – dans un environnement social et qui soit reconnue par autrui comme telle. Cette définition est centrée sur la possibilité de l'organisation de produire quelque chose de créatif, mais n'exclut pas la possibilité qu'elle a d'évoluer de manière créative. Notre positionnement s'ancre dans les recherches récentes sur la créativité organisationnelle comme capacité créative de l'organisation (Parmentier et Szostak, 2015). Ainsi, les deux approches ne sont pas incompatibles : la créativité étant une capacité de l'organisation, elle peut lui servir à la fois à renouveler ses productions et à se renouveler elle-même.

### **2.3. Perspectives théoriques de l'étude de la créativité organisationnelle**

Il existe dans la littérature actuelle trois approches théoriques dominantes dans l'étude de la créativité organisationnelle. Ces perspectives portent sur plusieurs niveaux d'analyse (individu, groupe, organisation) et proposent de comprendre les aspects influençant la créativité au sein des organisations. Il s'agit de la théorie componentielle, de la perspective interactionniste et du modèle d'action créative individuelle.

La théorie componentielle a été développée à la suite des travaux précurseurs d'Amabile (1988). Selon cette théorie, l'environnement de travail influence la créativité en influençant les éléments contribuant à la créativité individuelle. Les trois éléments principaux contribuant à la créativité individuelle sont les compétences liées au domaine, les compétences liées à la créativité et la motivation intrinsèque pour la tâche. L'autrice spécifie que dans ce modèle la créativité individuelle influence la créativité organisationnelle et vice-versa. En ce qui concerne la créativité organisationnelle, on recense trois éléments principaux : la motivation à innover, les ressources dans le domaine de la tâche (qui incluent le financement, la temporalité et les ressources humaines) et les compétences en management de l'innovation (comme par exemple la possibilité de relever des défis et l'encouragement des supérieurs). Ce modèle a particulièrement attiré l'attention dans sa capacité à étudier la motivation comme ressort de la créativité des individus en contexte organisationnel, les autres caractéristiques ayant été moins étudiées (Anderson *et al.*, 2014).

La perspective interactionniste développée par Woodman *et al.* (1993) propose de voir la créativité comme une interaction complexe entre l'individu et sa situation de travail à différents niveaux de l'organisation. Au niveau individuel, la créativité est le résultat d'une combinaison de caractéristiques biographiques, de styles et capacités cognitives (ex : la pensée divergente entre autres), de la personnalité de l'individu, des facteurs de motivation et des connaissances. Au niveau de l'équipe ou du groupe de travail, la créativité est la conséquence d'une combinaison entre le comportement créatif individuel décrit précédemment et la composition et diversité du groupe, ses caractéristiques (taille, cohésion), les processus en place (diffusion de l'information, résolution de problèmes) et les influences contextuelles venant de l'organisation. Dans ce modèle également, les différents niveaux de créativité s'influencent les uns les autres. Au niveau organisationnel, la perspective interactionniste comprend la créativité comme une combinaison de la créativité de groupe (et donc individuelle) et des influences contextuelles, y compris celles issues de l'environnement de l'organisation. On pourra notamment citer : la culture, les ressources, les récompenses, la stratégie, la structure et la technologie. Les caractéristiques organisationnelles créent

les influences contextuelles qui s'appliquent à la créativité au niveau individuel et au niveau du groupe. Anderson *et al.* (2014) notent que ce modèle est celui le plus fréquemment utilisé pour étudier les interactions entre les facteurs individuels et contextuels qui influencent la créativité au travail.

Le modèle de l'action créative individuelle, quant à lui développé par Ford (1996), s'est construit sur la base des deux théories précédentes en proposant un modèle intégrateur ayant pour centre les influences qui mènent l'individu vers l'action créative. Pour Ford, l'individu au travail est tiraillé entre deux options possibles : l'action habituelle et l'action créative. Pour influencer l'individu à s'engager dans l'action créative, ce modèle propose trois groupes de facteurs : les processus de *sense-making*, la motivation (composée des objectifs, de la croyance en la bonne réception de la créativité, de la croyance en ses capacités personnelles et des émotions) ainsi que les connaissances et compétences. L'action créative individuelle est considérée comme le résultat de l'influence conjointe de ces trois groupes de facteurs ; si l'un d'eux venait à manquer, l'individu ne s'engagerait pas dans l'action créative. Ce modèle a fait l'objet de moins d'attention de la part des chercheurs car plus complexe et difficile à tester de manière empirique que les deux théories précédentes (Anderson *et al.*, 2014). De plus, ce modèle explore de manière centrale seulement le niveau individuel de l'action créative.

Les modèles de recherche présentés se concentrent majoritairement sur les influences mutuelles entre créativité individuelle, créativité du groupe et créativité organisationnelle, en insistant le plus souvent sur l'influence de la créativité des niveaux individuels vers les niveaux collectifs. Les modèles d'Amabile (1988) et Ford (1996) mettent au centre de leur proposition l'individu et ses conditions de travail à l'intérieur de l'organisation. Les éléments extérieurs à l'organisation n'apparaissent pas directement dans ces modèles, bien que Ford (1996) souligne l'importance d'explorer également les caractéristiques externes à l'organisation qui pourraient avoir une influence sur la créativité organisationnelle.

Le modèle interactionniste de Woodman *et al.* (1993) nous semble particulièrement intéressant par rapport à notre étude, car il met l'accent sur la capacité du contexte de l'organisation à influencer la créativité. L'environnement de l'organisation est donc, dans ce modèle, constitutif des éléments influençant la créativité ; il se doit alors d'être étudié au même titre que les éléments internes à l'entreprise. Ce modèle est notamment mobilisé dans la littérature sur laquelle s'appuie notre recherche (Dechamp et Szostak, 2016).

## 2.4. Les facteurs contextuels favorisant la créativité organisationnelle

Voir l'organisation comme à la fois étant elle-même et faisant partie intégrante d'un environnement social à part entière semble être un point de départ pertinent lorsque l'on souhaite comprendre la créativité organisationnelle. La question de sa gestion reste pourtant problématique : la créativité est *a priori* une capacité complexe à gérer. Woodman pose cette problématique ainsi :

Je ne souhaite pas simplifier exagérément la mosaïque complexe des forces en jeu dans le cadre du travail qui influencent les comportements, processus et résultats créatifs. Nous ne pouvons pas gérer directement la créativité parce qu'en fin de compte nous ne gérons directement ni les personnes créatives ni les processus créatifs. En effet, il y a de fortes chances qu'essayer de le faire soit contreproductif. Ce que nous pouvons gérer sont les aspects de la situation qui influencent les comportements et résultats créatifs. La stratégie gagnante est de comprendre et identifier les aspects contextuels qui font naître et nourrissent les actes créatifs. [Traduction libre]<sup>17</sup> (1995, p. 60).

---

17 | « *I have no wish to oversimplify the complex mosaic of forces at play in work settings that impact creative behaviours, processes, and outcomes. We cannot directly manage creativity because we really do not directly manage either creative persons or processes. Indeed, to attempt to do so is likely to be counterproductive. What we can manage is aspects of the situation that impact creative behavior and outcomes. The high-payoff strategy is to understand and identify contextual aspects that evoke and nurture creative acts.* » (Woodman, 1995, p. 60).

Gérer la créativité constituerait alors un non-sens ; la solution serait de ne pas gérer directement la créativité, mais plutôt son contexte d'apparition et de développement.

Il convient alors d'explorer plus en détail les éléments contextuels à l'organisation qui lui permettrait de favoriser sa créativité. Ces éléments peuvent être internes ou externes à l'organisation et sont présents dans la littérature sous les termes de « contexte favorable » ou « environnement propice ». Dechamp et Szostak (2016) parlent de facteurs endogènes (caractéristiques de l'organisation) et de facteurs exogènes (spécifiques à l'environnement). Les autrices notent également que « *dans la littérature sur la créativité organisationnelle, les vocables "environnement" et "contexte" internes de l'organisation sont souvent employés de manière équivalente* » (p. 61). Nous convenons dans cette recherche de préciser systématiquement les qualités internes/endogènes ou externes/exogènes des éléments décrits.

Pour ce qui est des facteurs endogènes, Dechamp et Szostak considèrent trois facteurs influençant directement la créativité organisationnelle : « *qui sera alors d'autant plus importante que les individus sont engagés dans le processus créatif, que le contexte est favorable à l'émergence des idées et que l'organisation est capable de se renouveler* » (2016, p. 63). Le terrain de recherche sur lequel les autrices appliquent ce cadre théorique est composé de dix-huit PME industrielles participant à un concours d'idées.

Le premier facteur est l'engagement de l'individu dans le processus créatif, que l'on retrouve dans la littérature notamment chez Drazin *et al.* (1999). L'engagement naît de la motivation de l'individu (Amabile, 1988 ; Shalley, Zhou et Oldham, 2004) et s'appuie sur plusieurs traits de caractère favorables à la créativité (Amabile, 1988 ; Csikszentmihalyi, 2006 ; Joo *et al.*, 2013) dont l'indépendance, la curiosité, la sensibilité émotionnelle, la force de conviction et de rassemblement, la confiance en soi, l'attirance pour la complexité et la prise de risque, la capacité à avoir une **pensée divergente**, l'expérience et des connaissances spécifiques. Le réseau personnel de l'individu (Perry-Smith, 2006) est également compris dans ce facteur car il apporte de nouvelles connaissances à l'individu.

Le deuxième facteur est le contexte interne de l'organisation, dont le climat organisationnel traduit la qualité. Les caractéristiques du climat organisationnel sont : le degré de confiance entre les acteurs, le temps disponible pour le développement des idées, la valorisation de la prise de risque et l'autonomie des salariés (Ekvall, 1995). L'organisation doit être impliquée dans le processus créatif, notamment lors de l'évaluation des idées (Amabile, 1988 ; Harvey et Kou, 2013), et pratiquer un management adéquat (Dubois, 2013) en ce qui concerne les incitations à créer (Parmentier et Mangematin, 2009) et les ressources allouées à l'individu, comme les moyens financiers, matériels et humains (Sonenshein, 2014).

Le troisième facteur est la capacité de renouvellement de l'organisation, mis en avant entre autres par Parmentier (2014) et Durand (2006). Pour se renouveler, l'organisation a besoin de capter et d'exploiter de nouvelles idées (Domínguez, 2013 ; Yong, Sauer et Mannix, 2014) ainsi que d'apprendre sur son activité et sur comment faire face aux crises, par exemple en renégociant les situations de travail (Drazin *et al.*, 1999) ou en déléguant les prises de décisions (Bucic et Gudergan, 2004).

Ces facteurs ont leur intérêt car ils se situent à la fois au niveau de l'individu qui s'engage dans l'acte créatif, mais aussi au niveau du manager qui va devoir mettre en place un climat organisationnel et un management favorable à l'activité des individus. Ils correspondent aux deux premiers éléments de la définition agrégée de la créativité : l'exploration des possibilités et l'environnement social.

De même, Carrier et Gélinas proposent cinq éléments endogènes particulièrement importants pour la construction d'un contexte organisationnel interne « *propice à l'éclosion de la créativité des employés, quelle que soit la position qu'ils occupent dans l'organisation* » (2011, p. 52) : la culture organisationnelle, la vision et la mission, la structure, les pratiques de gestion et les ressources (cf. Figure 3). Ces éléments comprennent sous une forme différente toutes les propositions faites par Woodman *et al.* (1993) et correspondent également aux éléments de l'exploration des possibilités et de l'environnement social dans notre définition de la créativité. En effet, dans la perspective interactionniste de Woodman *et al.* (1993), la culture organisationnelle fait partie du contexte influençant la créativité organisationnelle.

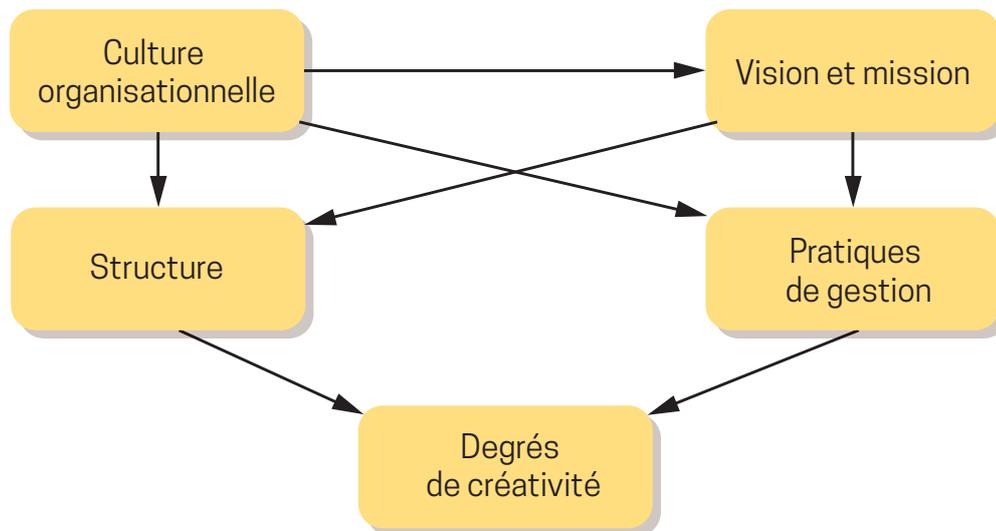


Figure 3 : Contexte organisationnel favorisant la créativité

(Carrier et Gélinas, 2011, p. 53)

Ainsi, Carrier et Gélinas (2011) positionnent la culture organisationnelle à l'origine du contexte organisationnel favorisant la créativité. Dans la veine de la définition de Schein (1984, 1985), Bertrand définit ainsi la culture organisationnelle : « *Un processus socio-dynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisés par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par les relations antagonistes entre les personnes et les groupes. L'ensemble dynamique des connaissances, croyances et symboles d'une organisation, utilisés par les membres de cette organisation à des fins d'adaptation tant interne qu'externe.* » (1991, p. 2). Chez Thénevet (2015), la culture organisationnelle est définie par deux aspects : elle est à la fois un contenu (comme elle l'est chez Bertrand, 1991) et un mode de description. En tant que contenu, elle est un ensemble de références (perception de phénomènes, façon de réagir) partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. En tant que mode de description, elle s'apparente à un paradigme, un regard qui pousse à chercher la signification profonde des phénomènes organisationnels, qui aborde les problèmes de management dans le temps et qui s'intéresse finalement plus au groupe qu'aux individus. Godelier précise : « *La culture est un phénomène avant tout collectif et qui s'inscrit dans l'inconscient des*

membres d'un groupe social. En cela elle se distingue de la notion d'identité, marquée elle par une dimension plus individuelle et consciente. » (2009, p. 104). Si l'identité correspond à « qui est chacun », la culture montre « qui nous sommes ensemble ». La notion d'identité peut être donc appliquée à un individu ou une organisation, tandis que le concept de culture concerne l'ensemble des membres d'un groupe social.

Pour Bertrand (1991), la culture organisationnelle comporte trois niveaux. Le premier, le niveau fondamental, est celui des valeurs organisationnelles. On y retrouve les croyances, les identités, ce que les individus ont profondément en commun. Le deuxième, le niveau intermédiaire, est celui des stratégies culturelles. C'est à ce niveau que les valeurs sont traduites en histoires organisantes dont font partie les philosophies de gestion. Le troisième, le niveau démonstratif, est celui des faits et des manifestations culturels, de la diffusion de la culture. Il est démonstratif car il est le plus apparent dans une organisation. Ainsi, la culture organisationnelle influence bien la vision, la mission, la structure et les pratiques de gestion de l'organisation en ce qu'elle agit comme socle des normes collectives qui guident les comportements des membres de l'organisation (Schein, 1984).

Les éléments contextuels présentés par Carrier et Gélinas (2011) correspondent plutôt au niveau intermédiaire en ce qu'ils représentent les philosophies de gestion. Pour être propice à la créativité, la culture organisationnelle doit alors posséder plusieurs caractéristiques : valoriser et encourager la créativité, aussi bien sur la prise de risque que sur les nouvelles idées ; accorder le droit à l'erreur et à l'échec ; ne pas chercher à tout prix la « bonne » réponse. Nous observons que la culture organisationnelle a, pour les autrices, pour but de rendre le travail le plus agréable possible pour l'individu, en éliminant les contraintes qui pourraient dérouter le processus créatif (Chiapello, 1998). Elle agit donc comme un moyen de survivance, en protégeant l'activité créative des membres de l'organisation. C'est ce que Thénevet (2015) nomme la culture comme défense, le besoin de maintenir une permanence de l'organisation, de protéger ses activités.

Chez Carrier et Gélinas (2011), la vision et la mission de l'organisation sont une application directe de la culture organisationnelle et doivent donc être en cohérence

l'une avec l'autre. Pour cela, l'organisation qui souhaite favoriser la créativité doit également se doter d'une vision et d'une mission toutes deux inspirantes qui vont concentrer l'attention et susciter l'engagement et les actions de ses membres.

Viennent ensuite les structures et pratiques de gestion supportant la créativité. Tout d'abord, la structure doit être favorable à la liberté et à l'autonomie, pour permettre à ses membres d'explorer par eux-mêmes sans les enfermer. Elle doit favoriser le décloisonnement, relativiser le besoin de spécialisation et favoriser les échanges et la communication. Ensuite, pour ce qui est des pratiques de gestion, les gestionnaires de l'activité créative doivent : (1) proposer des défis stimulants, par le biais d'une organisation du travail permettant des tâches riches et intéressantes, (2) faire preuve d'un leadership enthousiaste, pour motiver ses équipes. En effet, il apparaît, notamment dans les travaux de Schein (1985), que le leadership possède une forte influence sur la culture organisationnelle. Un leadership valorisant la créativité permettrait ainsi une culture organisationnelle valorisant la créativité.

Enfin, les autrices rappellent qu'au-delà de l'environnement organisationnel l'allocation de ressources suffisantes – financières, matérielle, informationnelles, et en temps – est nécessaire à la créativité des membres et des groupes de travail dans les organisations.

Une mise en commun des facteurs énoncés par Carrier et Gélinas (2011) et de ceux de Dechamp et Szostak (2016) met en avant plusieurs lots de caractéristiques favorisant la créativité organisationnelle, supportés par la littérature.

Tout d'abord, les ressources, comprises comme des moyens de production, sont essentielles au développement de l'activité, qu'elles soient financières, matérielles ou en temps. Des auteurs soutiennent que l'acte créatif est stimulé par l'abondance de ressources (Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996). Sonenshein (2014) suggère qu'en réalité les individus utilisent et altèrent les ressources qui leur sont présentées pour les rendre utiles dans leur acte créatif. Il ne s'agit donc pas d'avoir une abondance de ressources, mais d'avoir les ressources qu'il convient à l'activité qui est menée et de permettre à l'individu de s'en saisir.

Ensuite, l'engagement dans la pratique et la motivation apparaissent comme importants aussi bien de manière intrinsèque comme la motivation (Amabile, 1988 ; Shalley *et al.*, 2004) et l'engagement personnels venant du caractère de l'individu (Csikszentmihalyi, 2006 ; Joo *et al.*, 2013) que de manière extrinsèque et stimulés par un leadership enthousiasmant, par des incitations (Parmentier et Mangematin, 2009) aussi bien que par une vision et mission inspirantes venant de la hiérarchie, une valorisation de la créativité, des défis et des tâches intéressantes, ainsi qu'une culture organisationnelle propice (Anderson *et al.*, 2014 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Woodman *et al.*, 1993).

L'autonomie, la liberté d'action et la confiance sont des éléments que l'on retrouve à la fois dans les caractéristiques individuelles comme l'indépendance, la curiosité, la confiance en soi (Csikszentmihalyi, 2006 ; Joo *et al.*, 2013) et au niveau du management comme la confiance entre les collègues, la capacité de négocier des situations de travail (Drazin *et al.*, 1999) et de déléguer les prises de décisions (Bucic et Gudergan, 2004), ainsi que l'autonomie pour explorer de nouvelles idées (Ekvall, 1995). L'exploration passe également par la prise de risques, les défis, la pensée divergente (Guilford, 1950), l'attirance pour la complexité, et surtout le droit à l'erreur, éléments essentiels pour que les individus puissent réaliser leur activité créative (Carrier et Gélinas, 2011). Ces caractéristiques impliquent que l'individu ne peut s'épanouir que dans un cadre qui permette l'exploration et qui confère la liberté d'action et l'autonomie nécessaires.

Enfin, sont mentionnés les échanges, la communication, le décloisonnement et le réseau des individus (Perry-Smith, 2006) comme éléments permettant de favoriser la créativité dans une organisation. La communication interpersonnelle est essentielle (Chiapello, 1998) en ce qu'elle permet de capter de nouvelles idées (Domínguez, 2013 ; Yong *et al.*, 2014).

Les éléments ci-dessus considèrent le contexte organisationnel de manière interne à l'organisation. C'est peut-être pour cette raison que le troisième élément de notre définition agrégée de la créativité – la créativité reconnue par autrui comme telle – n'est pas présent. Il serait intéressant de voir les caractéristiques externes susceptibles d'avoir une influence, afin de voir si cet élément y est présent.

Le contexte externe à l'organisation est un élément considéré par de nombreux auteurs comme important dans l'étude de la créativité organisationnelle (Agnihotri, Rapp, Andzulis et Gabler, 2014 ; Anderson *et al.*, 2014 ; Ford, 1996). Il est important de noter que Ford (1996) considère que les influences du contexte externe à l'organisation sur la créativité sont indirectes.

Pour Dechamp et Szostak (2016), le contexte externe à l'organisation comprend le marché concurrentiel (Porter, 1980), les institutions professionnelles, culturelles ou juridiques (DiMaggio et Powell, 1983 ; Ford, 1996 ; Washington et Ventresca, 2004) et le territoire créatif (Florida, 2002 ; Joo *et al.*, 2013).

Tout d'abord, le marché concurrentiel met l'organisation dans une situation où cette dernière doit être mobile, réactive et doit savoir innover et saisir des opportunités de développement (Basso et Legrain, 2004). La créativité étant vue comme précurseuse à l'innovation (Styhre et Sundgren, 2005), il est alors essentiel pour l'organisation de développer sa créativité pour faire face à ses concurrents.

Ensuite, les institutions qui entourent les organisations, qu'elles soient professionnelles, politiques ou culturelles, ont une influence sur leur développement et leur activité. Les pressions isomorphiques qu'elles imposent (DiMaggio et Powell, 1983) sont autant d'éléments à prendre en compte dans l'évolution de l'organisation et sa capacité à innover, et donc à rester créative.

Enfin, le territoire créatif, compris comme espace de création de connaissances et d'idéation, est un élément du contexte externe à l'organisation qui peut influencer de manière positive comme négative la créativité organisationnelle : « *Si le middleground renforce l'influence des facteurs endogènes, ce phénomène semble plus mesuré pour l'upperground. Quant à l'underground, il a un impact plutôt négatif.* » (Dechamp et Szostak, 2016, p. 76). Cela signifie que le territoire créatif agit plus fortement sur la créativité au niveau des petites entreprises et associations qu'au niveau des institutions et grandes entreprises et des collectifs informels. Le tissu territorial sur lequel les organisations sont implantées peut avoir un effet stimulant, comme c'est le cas pour les villes créatives (Cohendet *et al.*, 2010, 2011 ; Florida, 2002). Paris et Raulet-Croset (2016) mettent en avant l'importance grandissante de l'étude de l'environnement territorial et de la proximité spatiale dans les dynamiques favorisant la créativité. Ainsi, le

territoire est vu par les auteurs comme à la fois un support et un levier de la coopération, elle-même entraînant une dynamique de créativité et d'innovation.

Le contexte externe à l'organisation (marché, institutions et territoire) semble avoir un effet indirect et transversal sur la créativité organisationnelle. Les éléments qui le composent apparaissent comme ayant des effets peu contrôlables par les organisations ou dont il faut qu'elles se prémunissent. Nous notons de plus qu'il n'est pas mentionné la propension de la créativité à être reconnue comme telle (Simonton, 1988) par le contexte externe à l'organisation. Cet aspect semble plus généralement être manquant dans la littérature sur la créativité organisationnelle.

### Section 31

## **Modèle factoriel de la créativité organisationnelle des organisations créatives**

Les éléments énoncés ci-dessus ont été développés pour les organisations de manière générale. Mais une question se pose lorsque l'on considère la spécificité des organisations créatives composant le secteur des arts et de la culture : ces propositions valent-elles également pour ces organisations, pour qui la créativité n'est pas simplement un « plus », mais une raison de vivre et une condition *sine qua non* de leur existence ?

Les organisations du secteur des arts et de la culture sont des organisations créatives, c'est-à-dire des organisations dont la créativité est la capacité essentielle, non pas seulement pour se différencier sur le marché de l'art, mais pour survivre. En effet, la créativité est la première capacité des organisations créatives, celle qui définit leur activité à tous les niveaux. Étant donnée leur différenciation vis-à-vis des autres organisations et leur relation à la créativité, les organisations créatives génèrent des problèmes d'organisation et de gestion spécifiques tels que la relation au marché ou les temporalités variables des actes créatifs (Caves, 2000 ; DeFillippi, Grabher et Jones, 2007) requérant donc une forme de management particulière (Paris, 2013 ; Townley, Beech et McKinlay, 2009). Pour cette raison, les recherches se portent de plus en plus

sur les modes de gestion associés aux organisations créatives – tout en se heurtant à de nombreux paradoxes. Considérant à la fois leurs spécificités et leur relation vitale à la créativité, se questionner sur la créativité organisationnelle des organisations créatives relèvent d'une nécessité : « *La documentation sur la créativité organisationnelle est relativement volumineuse, mais on note un manque de recherches sur la créativité organisationnelle dans le contexte des organisations créatives (Moultrie et Young, 2009). Il est donc pertinent de se questionner sur les facteurs stimulant la créativité dans ces organisations.* » (Bérubé, 2015, p. 91).

Dans cette section, nous nous penchons sur la spécificité des organisations créatives et sur les éventuels rapprochements théoriques avec les recherches sur la créativité organisationnelle. Nous présentons les spécificités des organisations créatives et les paradoxes auxquels elles doivent faire face (3.1.). Nous explorons ensuite les facteurs contextuels favorisant leur créativité organisationnelle (3.2.). Enfin, nous construisons un modèle de facteurs agrégés de la créativité organisationnelle des organisations créatives (3.3.).

### **3.1. Spécificités et paradoxes des organisations créatives**

Du fait de l'intégration de toutes les disciplines des ICC en leur sein, une spécificité importante des organisations créatives est qu'elles ne forment pas un ensemble homogène. De l'artiste seul à la PME, en passant par l'entreprise internationale, les organisations créatives se distinguent non seulement par la grande variété de leurs pratiques, mais aussi par leurs tailles, leurs poids économiques, leurs structures légales et leurs modes de fonctionnement interne.

Paris confirme que, malgré cette hétérogénéité, il est primordial d'étudier les organisations créatives dans leur pluralité : « *Les étudier, dans toute leur étendue (art, industries culturelles, mode, design, gastronomie, architecture...), permettrait ainsi de générer une compréhension fine des particularités et enjeux de ces activités et des organisations qui y évoluent.* » (2013, p. 31). Nous notons que notre recherche se saisit particulièrement de cet enjeu par le biais de notre terrain de recherche (cf. Chapitre 5).

Une autre spécificité des organisations créatives est que le management de leur créativité est considéré comme complexe de par la nature même de l'activité artistique : « *Les règles de l'art n'ont rien à voir avec celles de la gestion. Toute tentative de rationalisation et d'optimisation des moyens ne peut que heurter de plein fouet le projet artistique.* » (Chiapello, 1998, p. 79). Cette relation antagoniste entre art et management se traduit par plusieurs paradoxes (Cohendet et Simon, 2007 ; DeFillippi *et al.*, 2007), particulièrement pour ce qui est du management de la créativité dans les organisations créatives (Andriopoulos, 2003 ; Lampel, Lant et Shamsie, 2000). Nous remarquons que tous les paradoxes exprimés dans ces recherches font écho aux variables qui définissent les organisations créatives (Bérubé, 2015) et aux spécificités économiques du secteur. Manager la créativité signifie qu'il faut jongler entre ces paradoxes afin que le mode de gestion ne perturbe pas la créativité, et qu'il puisse même la stimuler. Andriopoulos (2003) se propose d'étudier trois organisations créatives dans le domaine de l'architecture et en tire six paradoxes.

Le premier paradoxe est de soutenir les passions des individus tout en atteignant les enjeux financiers de l'organisation. La pression financière inhérente dans l'activité des travailleurs créatifs est due à l'incertitude autour de la création elle-même, mais aussi de l'accès au marché et aux financements pour les organisations créatives qui répondent à la loi de Baumol (Baumol et Bowen, 1966). Ceci est illustré par le *Nobody knows principle* de Caves (2000) qui dicte que la demande est incertaine car la réaction des consommateurs à un produit n'est ni connue en amont, ni facilement comprise en aval.

Le deuxième paradoxe est de proposer aux individus des défis, mais d'aussi construire leur confiance en eux. Il est question ici de la gestion complexe de l'égo et de la motivation des travailleurs créatifs. Les recherches d'Amabile (1996) sur le sujet montrent à quel point la motivation intrinsèque de l'individu peut jouer dans sa capacité à créer. Également, Paris (2007) décrit l'égo comme une caractéristique des individus engagés dans l'acte créatif qui mène à une grande fragilité, particulièrement face à l'échec.

Les troisième et quatrième paradoxes consistent à encourager les initiatives personnelles tout en maintenant une vision partagée et d'encourager la diversité tout en

maintenant des équipes de travail cohésives. Ces paradoxes impliquent d'une part l'autonomie indispensable à l'artiste pour qu'il puisse explorer individuellement et développer sa vision artistique, d'autre part la nécessité d'un travail et d'une cohésion collective et organisationnelle (Carrier et Gélinas, 2011). Andriopoulos (2003) indique notamment la nécessité pour l'organisation créative de se doter d'une culture organisationnelle à la fois ouverte et promouvant la créativité.

Les cinquième et sixième paradoxes renvoient à la nécessité d'apprendre du passé tout en recherchant de nouvelles zones de connaissances et de prendre des risques incrémentaux tout en demeurant novateur. Ces paradoxes mettent en avant la nécessité pour l'organisation de se renouveler, tant sur le plan cognitif qu'au niveau des pratiques. Dans le but de créer de la nouveauté (Lubart, 2015), l'organisation doit toujours chercher à acquérir de nouvelles informations et connaissances (Domínguez, 2013 ; Yong *et al.*, 2014).

Par le biais de l'étude des paradoxes dans l'organisation créative, nous pouvons voir que le management de la créativité est sans cesse en tension. Trop de gestion et la créativité ne peut plus s'exprimer, pas assez de gestion et le cadre de travail disparaît en laissant les initiatives personnelles sans écho organisationnel. Le management de la créativité des organisations créatives semble mettre le gestionnaire dans une posture d'équilibriste, un *balancing act* (Lampel *et al.*, 2000). Nous retenons donc de ces paradoxes la nécessité de mettre au diapason les travailleurs créatifs et leurs gestionnaires concernant les attentes, les objectifs et les contraintes de chacun (Paris, 2013) afin d'établir une compréhension mutuelle pour dépasser ces paradoxes (Andriopoulos, 2003).

## 3.2. Contexte favorable à la créativité organisationnelle des organisations créatives

La créativité organisationnelle des organisations créatives est très peu explorée dans la littérature (Moultrie et Young, 2009 ; Bérubé, 2015). Pour Moultrie et Young (2009) qui ont étudié des entreprises de marketing graphique et de design industriel, les éléments soulevés par la littérature sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle ne s'appliquent pas nécessairement aux organisations créatives. Comme nous l'avons vu précédemment, elles représentent un contexte particulier et peu d'auteurs se sont attardés sur les facteurs favorisant leur créativité.

Les travaux de Bérubé (2015) ont repris ce gap mais restent encore très isolés quant aux recherches ce sujet spécifique. Notant le manque de documentation traitant spécifiquement du cas des organisations créatives, cette dernière autrice s'appuie dans ses recherches sur la littérature générale sur la créativité organisationnelle, ainsi que sur des articles dont les terrains de recherche sont des organisations créatives ou dans un secteur proche des ICC. D'autres travaux ont été menés pour étudier la créativité dans les organisations créatives – avec pour terrain une organisation télévisuelle –, en prenant pour prisme la culture organisationnelle (Girdauskiene et Mihi Ramirez, 2014).

Issu d'une revue extensive de la littérature et d'une enquête qualitative de terrain sur deux organisations créatives, Bérubé (2015) propose un modèle du management de la créativité dans les organisations créatives. Cette approche propose des facteurs à la fois internes et externes à l'organisation. Nous notons que les organisations étudiées sont des organisations créatives qui se situent dans l'aspect le plus industriel de l'éventail des organisations créatives, que Throsby (2008) considère comme les industries reliées (logiciels d'interactivité vidéo et publicité).

Quatre facteurs internes apparaissant comme « *prédominants pour stimuler la créativité dans l'organisation [créative] : la présence de défis, la collaboration entre les managers et les travailleurs créatifs, la flexibilité organisationnelle et l'intégration de travail individuel et de groupe* » (Bérubé, 2015, p. 95-96). Elle propose également trois facteurs externes, qui concernent l'environnement des organisations créatives :

« la ville où est localisée l'organisation, la présence de concurrents et l'importance de connaître l'industrie au sein de laquelle l'organisation évolue » (p. 101). Enfin, elle identifie un dernier élément issu de son enquête de terrain : la réputation créative. Les éléments sont synthétisés dans le schéma ci-après (cf. Figure 4).

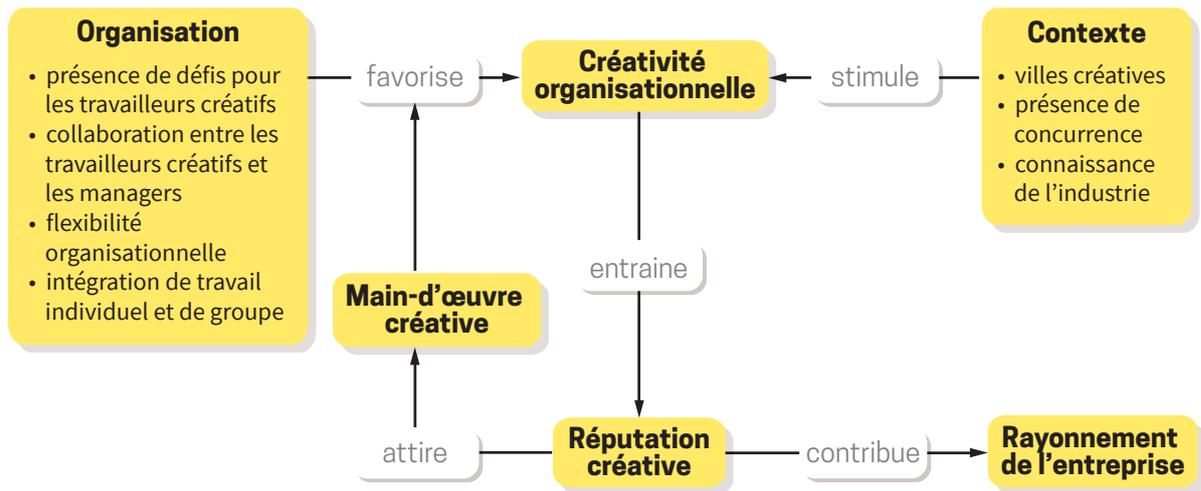


Figure 4 : La créativité dans les organisations créatives (Bérubé, 2015, p. 105)

Bérubé note que les facteurs internes à l'organisation ont été les plus étudiés dans les travaux en sciences de gestion, notamment dans le pan de recherche dont fait partie Amabile. Les facteurs externes, eux, ont plutôt été développés dans la recherche en géographie car liés entre autres aux concepts de villes créatives et de *clusters*. Nous proposons à présent de comparer au fil de la description les facteurs de Bérubé avec les facteurs de créativité organisationnelle soulevés dans la littérature étudiée au chapitre 2, sous-section 2.4..

Le premier facteur interne est la présence de défis permettant de stimuler les travailleurs créatifs. Pour Andriopoulos et Lowe, les défis sont « *les moyens par lesquels les organisations créatives favorisent l'énergie propre aux employés pour percevoir chaque projet comme un nouveau défi créatif de sorte que leur contribution individuelle*

est maximisée et qu'une solution novatrice puisse survenir » [Traduction libre]<sup>18</sup> (2000, p. 735-736). Bérubé (2015) fait le lien avec la caractéristique de motivation intrinsèque proposée par Amabile (1996) : la motivation d'entreprendre une tâche ou de résoudre un problème car il intéresse et implique personnellement l'individu. De même, nous pouvons aussi tisser un lien avec le modèle du *flow* de Csikszentmihalyi (2006) qui indique que l'activité sera menée de manière fluide et heureuse si l'individu est plongé dans un contexte où ses compétences sont mises à contribution à la hauteur du défi qui lui est proposé. Ce facteur se recoupe avec la littérature générale sur la prise de risques (Carrier et Gélinas, 2011), sur l'engagement et la motivation de l'individu dans l'acte créatif (Amabile, 1988 ; Drazin *et al.*, 1999 ; Shalley *et al.*, 2004).

Le deuxième facteur interne concerne la collaboration entre les managers et les travailleurs créatifs. Ce facteur a été identifié par plusieurs chercheurs dans le cadre des études sur le management de la créativité et des travailleurs créatifs (Cohendet et Simon, 2007 ; Mahy, 2008 ; Paris, 2013), notamment dans l'étude de ses paradoxes (Andriopoulos, 2003). Ces deux groupes-types d'individus ont des univers et des cadres de référence très différents, ce qui implique la nécessité d'une compréhension mutuelle et d'une cohabitation afin de mener l'activité dans les meilleures conditions. Des tensions peuvent apparaître entre ces groupes et l'organisation se doit de trouver un équilibre des pouvoirs afin d'arriver à un équilibre entre gestion et création (Paris, 2013). Dans ce sens, Catmull (2008) propose de limiter l'ordre hiérarchique et Ensor, Cottam et Band (2001) d'adopter une structure organisationnelle aplanie. Ce facteur est abordé partiellement dans les éléments de communication et d'échanges de la littérature générale (Chiapello, 1998) ; s'y ajoute ici la notion de compréhension mutuelle due aux univers très différents entre managers et créatifs, qui est spécifique aux organisations créatives.

Le troisième facteur interne renvoie à la flexibilité organisationnelle. Sachant que la motivation extrinsèque peut bloquer la motivation intrinsèque essentielle au travail créatif (Amabile, 1996), Teipen (2008) propose une auto-organisation des équipes

---

18 | « *ways through which creative organisations enhance their employees' internal drive to perceive every project as a new creative challenge so that their individual contribution is maximised and an innovative solution can arise.* » (Andriopoulos et Lowe, 2000, p. 735-736).

créatives, pour leur permettre de gérer leur travail comme ils l'entendent afin de ne pas bloquer leur créativité. Ainsi, « *les gestionnaires doivent être capables de laisser suffisamment de liberté aux travailleurs créatifs pour que la créativité puisse émerger au sein des équipes de travail* » (Bérubé, 2015, p. 99). L'autonomie des travailleurs créatifs et des équipes de travail est donc essentielle (Calmull, 2008 ; Daymon, 2000 ; Ensor *et al.*, 2001). Cette proposition implique une limite de la censure et de l'intervention des managers dans le travail créatif, et donc que ces derniers valorisent la prise de risques et accordent le droit à l'erreur et à l'échec (Andriopoulos et Gotsi, 2000 ; Daymon, 2000). Nous retrouvons ce troisième facteur dans la littérature générale quant au besoin d'autonomie, de confiance, d'avoir le droit à l'erreur et de motivation cette fois-ci extrinsèque.

Le quatrième facteur interne prend la forme d'un aller-retour entre le travail individuel et le travail de groupe. Comme nous l'avons vu, les recherches sur la créativité s'inscrivent de plus en plus dans les études sur la créativité collective et la nécessité de comprendre la créativité dans son aspect social (Amabile, 1995) et ce aussi bien au niveau individuel que collectif. Il convient alors d'encourager les collaborations, les échanges, les débats et le partage de connaissances (Andriopoulos et Lowe, 2000 ; Chang et Chiang, 2008 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Sutton, 2001 ; Wood, Franzak, Pitta et Gillpatrick, 2011). La correspondance à la littérature générale sur cet élément peut se faire sur les échanges et le décloisonnement (Carrier et Gélinas, 2011), la communication interpersonnelle (Chiapello, 1998) et le travail en groupe, c'est-à-dire inscrire l'individu dans un environnement social où les idées peuvent être confrontées.

Bérubé (2015) propose également des facteurs externes, se situant au niveau du contexte dans lequel l'organisation créative évolue. Cette dernière doit se positionner dans un environnement stimulant, ce qui passe par quatre propositions.

Tout d'abord, il faut se rapprocher des lieux créatifs, à l'instar des villes créatives (Florida, 2002 ; Wood *et al.*, 2011). La notion de territoire créatif (Florida, 2002 ; Joo *et al.*, 2013) est citée dans la littérature sur la créativité organisationnelle générale comme facteur externe. Plus largement, le rassemblement d'organisations créatives dans un même lieu, sur un même territoire, est un facteur favorisant la créativité organisation-

nelle (Dechamp et Szostak, 2016). Cela rejoint la proposition de Greffe et Simonnet (2008) selon laquelle les entreprises culturelles seraient sensible à leur regroupement géographique et seraient stimulées par un entourage composé d'entreprises culturelles de divers secteurs.

Ensuite, le contexte de l'organisation créative doit favoriser le réseautage avec d'autres travailleurs créatifs, hors de l'entreprise. C'est la perspective développée par Jacobs (1969) qui affirme que la diversité est le moteur principal de la créativité. Il convient de promouvoir la diversité dans les relations sociales (Andriopoulos et Lowe, 2000 ; Minahan et Härtel, 2005 ; Wood *et al.*, 2011) et l'hétérogénéité des groupes de travail (Girdauskiene, 2013). Nous retrouvons ici les facteurs de communication, d'échanges, de décloisonnement, mais aussi d'étendue du réseau personnel (Perry-Smith, 2006), appliqués cette fois-ci au contexte externe de l'organisation. Le réseautage et les échanges permettent à la fois de fonder de nouvelles relations de travail, et de confronter ses idées auprès d'autrui (Chiapello, 1998).

La troisième proposition porte sur la capacité de l'organisation créative, à savoir se démarquer des autres par la mise en valeur de leur créativité dans un contexte de forte concurrence. L'organisation doit alors évoluer avec son contexte concurrentiel, s'adapter au marché et se renouveler (Wood *et al.*, 2011). Cela va également de pair avec le rapprochement dans des lieux créatifs, et donc la concentration d'organisations créatives dans un même espace géographique. L'idée est alors de profiter de l'émulation mais de ne pas faire « comme les autres ». Ce facteur est à rapprocher de l'élément du marché concurrentiel (Porter, 1980), mais aussi de l'exploration et de la prise de risques qui permettent des productions originales et nouvelles, et donc créatives.

Enfin, l'organisation créative doit être informée des innovations qui ont lieu dans son industrie et doit participer activement à la découverte de ces innovations. Ce point s'adresse logiquement plutôt aux organisations créatives très industrialisées ; cependant, l'idée reste valable pour toute organisation créative, car aucune d'entre elle ne souhaiterait reproduire ce qui a déjà été fait, ou rester à l'écart de l'élan créateur. Ce facteur correspond aux défis à relever (portés par les managers) soulevés par Carrier et Gélinas (2011) et finalement par Bérubé (2015) dans la description du premier facteur interne, la présence de défis.

La dernière catégorie proposée dans le modèle de Bérubé (2015) est de maintenir une réputation créative. L'auteur place cette proposition à mi-chemin entre un travail interne à l'organisation et une dynamique externe en lien avec son contexte. La créativité de l'organisation se doit d'être publicisée, sans quoi cette dernière resterait inconnue et aurait du mal à se développer : « *La réputation créative contribue au rayonnement général de l'entreprise* » (p. 104). Cela signifie également qu'elle doit participer aux activités de son industrie qui vont la faire connaître et maintenir son statut créatif auprès de ses collaborateurs et publics. Nous pouvons tisser un lien entre ce facteur et la relation aux institutions (DiMaggio et Powell, 1983 ; Ford, 1996 ; Washington et Ventresca, 2004) qui fait partie intégrante du contexte externe de l'organisation. Dans le cas présent, l'influence s'effectue de l'organisation vers les institutions (gain de réputation) plutôt que l'inverse (pressions isomorphiques).

Ce facteur de réputation créative n'apparaît pas en tant que tel dans la littérature générale sur la créativité organisationnelle. Il est cependant primordial si l'on considère le troisième élément composant la définition agrégée de la créativité, qui est qu'elle doit être reconnue comme telle par autrui (Simonton, 1988). En ce sens, cette proposition complète la littérature déjà en place sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle. Nous proposons de rester attentif à ce gap de connaissances tout au long de notre recherche.

Un autre gap qui attire notre attention est celui des ressources/moyens de production au sein de la littérature sur la créativité organisationnelle. Nous remarquons que la question des ressources est absente du modèle de Bérubé (2015), alors qu'elle est évoquée dans la littérature générale par Carrier et Gélinas (2011) et Sonenshein (2014). Les ressources ne sont généralement pas traitées comme un facteur à part entière dans la littérature récente, malgré leur importance dans les modèles phare de la créativité organisationnelle (Amabile *et al.*, 1996 ; Woodman *et al.*, 1993). À l'instar de la réputation créative, nous observerons particulièrement les ressources, leur rôle et leur importance sur le terrain de recherche.

Enfin, n'apparaît pas chez Bérubé (2015) la question de la culture organisationnelle soulevée pour les organisations créatives par Andriopoulos (2003) et Girdauskiene et Mihi Ramirez (2014) et pour les organisations en général par Carrier et Gélinas (2011), qui d'ailleurs positionnent la culture organisationnelle à l'origine du contexte organisationnel favorisant la créativité. Même si les recherches sont encore limitées sur le sujet des caractéristiques et des effets de la culture organisationnelle sur la créativité des organisations créatives, des pistes sont envisagées dans la littérature. Décrivant les paradoxes dans les organisations créatives, Andriopoulos (2003) mentionne l'importance d'une culture organisationnelle qui encourage la diversité, la créativité, l'apprentissage, la prise de risque et plus généralement l'ouverture. Ces propositions vont dans le sens de Boerner et Gebert (2005) pour qui une relation positive existe entre créativité et culture organisationnelle lorsque cette dernière est ouverte. Cependant, les auteurs insistent sur le fait que l'ouverture de la culture organisationnelle ne peut pas se substituer à des éléments de fermeture, de cadrage de l'activité créative, notamment matériels et processuels. Nous retrouvons ici le *balancing act* soulevé par Lampel *et al.* (2000), entre ouverture et fermeture, entre liberté et cadrage. La culture organisationnelle propice à la créativité organisationnelle doit pouvoir libérer le potentiel créatif des individus tout en inscrivant leur activité dans le cadre collectif.

Il convient également de noter qu'un grand nombre des facteurs présentés par Bérubé (2015) sont redondants avec la littérature sur la créativité organisationnelle dans les organisations en général. Cela voudrait-il dire que, contrairement à l'affirmation de Moultrie et Young (2009), il n'y aurait finalement que peu de spécificité chez les organisations créatives lorsqu'il s'agit de favoriser leur créativité organisationnelle ? Rappelons que la littérature est incomplète sur la créativité organisationnelle dans le cas spécifique des organisations créatives : Bérubé (2015) s'appuie sur la littérature générale sur la créativité organisationnelle, incluant plusieurs articles qui traitent d'éléments de la créativité organisationnelle des ICC et sur un terrain de recherche composé de seulement deux organisations créatives, très industrialisées (logiciel d'interactivité vidéo et publicité) par rapport à l'éventail de modalités d'activités des organisations créatives (art plastique, littérature, spectacle vivant, radio, photographie,

etc.). Par notre recherche, nous cherchons à contribuer à ce manque d'étude empirique sur les organisations créatives et leur créativité organisationnelle.

### **3.3. Construction d'un modèle de facteurs agrégés favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives**

Grâce à notre revue de littérature, nous avons construit une compréhension de ce que sont les facteurs à prendre en compte pour favoriser la créativité organisationnelle, qu'il s'agisse des organisations en général ou plus particulièrement des organisations créatives.

Afin de récapituler et de synthétiser les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives, nous avons généré un tableau (cf. Tableau 2). Étant donné le manque de littérature sur cesdits facteurs dans le cadre des organisations créatives (Bérubé, 2015 ; Moultrie et Young, 2009), nous proposons des facteurs agrégés issus de la littérature générale sur la créativité organisationnelle, ainsi que sur la créativité organisationnelle étudiée dans le cadre des organisations créatives. Nous soulevons cinq grandes catégories de facteurs : engagement de l'individu dans la pratique et motivation pour réaliser l'acte créatif ; mise à disposition de ressources nécessaires à l'acte créatif ; flexibilité organisationnelle ; favorisation des échanges interpersonnels ; maintien d'une réputation créative.

Définition de la créativité	Grandes catégories de facteurs	Facteurs favorisant la créativité organisationnelle	Auteurs et autrices	Terrains empiriques
Capacité à être, à faire, à penser, à produire quelque chose de nouveau et original, qui répond à un problème ou explore des possibilités (Amabile, 1988 ; Csikszentmihalyi, 2006 ; Franken, 2001)	Engagement de l'individu dans la pratique et motivation pour réaliser l'acte créatif	Instauration d'une culture organisationnelle motivante, ouverte et promouvant la créativité	Andriopoulos (2003) Boerner et Gebert (2005) Carrier et Gélinas (2011) Girdauskiene et Mihi Ramirez (2014)	Architecture Théâtre Méta-analyse Production télévisuelle
		Proposition de défis, de tâches engageantes ; incitation à créer	Andriopoulos et Lowe (2000) Parmentier et Mangematin (2009)	Industries créatives Conseil Design Architecture Jeux-Vidéo
		Traits de caractère favorables	Amabile (1988) Csikszentmihalyi (2006) Joo, McLean et Yang (2013)	R&D Marketing Diverses activités artistiques et créatives Méta-analyse
		Valorisation de la prise de risques et du droit à l'erreur et à l'échec	Andriopoulos et Gotsi (2000) Daymon (2000)	Conseil Design Architecture
	Mise à disposition de ressources nécessaires à l'acte créatif	Allocation des ressources matérielles et financières suffisantes pour permettre la pratique	Carrier et Gélinas (2011) Catmull (2008)	Méta-analyse Production télévisuelle
		Appropriation et altération les ressources	Sonenshein (2014)	Vente au détail

Définition de la créativité	Grandes catégories de facteurs	Facteurs favorisant la créativité organisationnelle	Auteurs et autrices	Terrains empiriques
Capacité individuelle ou collective, évoluant dans un environnement social (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993)	Flexibilité organisationnelle	Collaboration entre managers et individus créatifs	Cohendet et Simon (2007) Mahy (2008) Paris (2013)	Jeux-vidéo Cirque
		Délégation des prises de décision, limitation de la hiérarchie, adoption d'une structure aplanie	Bucic et Gudergan (2004) Catmull (2008) Ensor, Cottam et Band (2001)	Multi-industries Production télévisuelle Publicité
		Autonomie, confiance et indépendance des individus pour créer et explorer	Catmull (2008) Daymon (2000) Ensor, Cottam et Band (2001) Teipen (2008)	Production télévisuelle Conseil Publicité Jeux-vidéo
		Renouvellement de l'organisation	Parmentier (2014) Wood, Franzak, Pitta et Gillpatrick (2011)	Marketing
	Favorisation les échanges interpersonnels	Réseautage dans et hors de l'organisation	Perry-Smith (2006)	Recherche universitaire
		Échanges et décloisonnement les pratiques	Andriopoulos et Lowe (2000) Chang et Chiang (2008) Hargadon et Bechky (2006) Sutton (2001) Wood, Franzak, Pitta et Gillpatrick (2011)	Industries créatives Conseil Design Architecture Marketing
Capacité qui soit reconnue par autrui comme telle (Simonton, 1988)	Maintien d'une réputation créative	Maintien du statut créatif auprès des collaborateurs et des publics Participation aux activités de l'industrie Publicisation de la créativité	Bérubé (2015)	Logiciel d'interactivité vidéo et publicité

Tableau 2 : Facteurs agrégés favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives (autrice)

Nous avons remarqué que la littérature ne relie pas forcément les facteurs proposés à une ou plusieurs définitions de la créativité. Afin de consolider l'ancrage de notre proposition théorique, nous faisons coïncider les grandes catégories de facteurs favorisant la créativité organisationnelle aux trois éléments de notre définition agrégée de la créativité.

Les grandes catégories « engagement de l'individu dans la pratique et motivation pour réaliser l'acte créatif » et « mise à disposition de ressources nécessaires à l'acte créatif » sont classées comme stimulant la créativité en tant que capacité à être, à faire, à penser, à produire quelque chose de nouveau et original, qui répond à un problème ou explore des possibilités (Amabile, 1988 ; Csikszentmihalyi, 2006 ; Franken, 2001).

Les grandes catégories « flexibilité organisationnelle » et « favorisation des échanges interpersonnels » sont classées comme stimulant la créativité en tant que capacité individuelle ou collective, évoluant dans un environnement social (Woodman *et al.*, 1993).

La grande catégorie « maintien d'une réputation créative » est classée comme stimulant la créativité en tant que capacité qui doit être reconnue par autrui comme telle (Simonton, 1988).

Ainsi, chaque facteur entre dans le cadre d'un élément de définition concret. Cela nous permet également de mettre en valeur le dernier élément de la créativité – une capacité qui soit reconnue par autrui comme telle (Simonton, 1988) – et de le relier à la proposition de Bérubé (2015) sur la réputation créative.

Pour conclure, alors que nous avons vu quels sont les éléments à prendre en compte lorsque l'on souhaite étudier la créativité organisationnelle des organisations créatives, il convient de répondre à plusieurs questionnements soulevés au fur et à mesure de cette revue de littérature.

Tout d'abord, est-ce que les facteurs issus de la littérature générale sont valables pour les organisations créatives ? Malgré la réponse négative de Moultrie et Young (2009), la littérature n'a pas su nous donner de réponse claire à ce sujet. D'un côté, la littérature insiste sur les paradoxes des organisations créatives et sur leur particula-

rité quant à la relation entre travailleurs créatifs et gestionnaires (Andriopoulos, 2003 ; Paris, 2007). De l'autre, elle donne des facteurs qui favorisent la créativité organisationnelle des organisations créatives très similaires à ceux des organisations en général. Nous proposons de contribuer à ce gap de connaissances en prêtant attention tout au long de notre recherche aux éléments qui feraient des organisations créatives des entités particulières quant à leur créativité organisationnelle.

Ensuite, les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives sont-ils valables pour tout type d'organisation créative ? Nous avons remarqué dans la littérature sur les organisations créatives que les recherches se sont beaucoup concentrées sur les organisations créatives les plus industrialisées, comme les entreprises de design ou de jeux vidéo. De même, dans la littérature sur la créativité organisationnelle, les recherches portent la plupart du temps sur de grandes entreprises (Carrier et Szostak, 2014) occultant ainsi le secteur non marchand dont les ICC sont en grande partie composées. Nous participons à combler ce gap de connaissances par le biais de notre terrain de recherche qui se concentre sur des organisations créatives de petite envergure (cf. Chapitre 5).

Enfin, nous avons soulevé deux éléments faisant partie des facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives qui apparaissent peu dans la littérature récente sur le sujet. Le premier élément est celui des ressources, comprises comme moyens financiers, matériels et humains. Peu de travaux s'attardent à décrire les ressources nécessaires à la créativité organisationnelle ou les conditions dans lesquelles ces ressources sont utilisées. Le second élément concerne la réputation créative mise en lumière par Bérubé (2015). Ce facteur ne semble pas apparaître dans la littérature sur la créativité organisationnelle, malgré une définition de Simonton allant dans ce sens, proposée dès 1988, où ce dernier évoque la créativité comme capacité à persuader autrui du caractère créatif de sa personne ou de sa production. Nous convenons dans cette recherche d'explorer ces deux gaps de la littérature sur la créativité organisationnelle, les ressources et la réputation créative, pour préciser et spécifier leur rôle, et ainsi conforter ou infirmer leur importance.



## Conclusion du chapitre 2

Nous avons vu dans ce deuxième chapitre que, malgré les difficultés à établir une définition consensuelle de la créativité, celle-ci doit être comprise dans son aspect social, contextuel, organisationnel, situé. Nous considérons ainsi la créativité comme une capacité (1) à être, à faire, à penser, à produire quelque chose de nouveau et original, qui répond à un problème ou qui explore des possibilités (Amabile, 1998 ; Csikszentmihalyi, 2006 ; Franken, 2001), (2) individuelle ou collective, évoluant dans un environnement social (Woodman *et al.*, 1993), (3) qui soit reconnue par autrui comme telle (Simonton, 1988).

Nous avons vu également que la recherche s'accorde sur des schémas d'influence plus ou moins similaires, qui comprennent des interactions entre créativités individuelle, collective et organisationnelle (Amabile, 1988 ; Ford, 1996 ; Woodman *et al.*, 1993). Les chercheurs ont montré qu'il était possible de développer des propositions pour gérer la créativité, non pas directement, mais par le biais de la gestion des contextes internes et externes à l'organisation (Woodman, 1995).

Après une revue de la littérature sur les facteurs internes et externes favorisant la créativité organisationnelle en général et des organisations créatives en particulier (Bérubé, 2015 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Dechamp et Szostak, 2016), nous avons proposé une grille de facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives. Les facteurs ainsi présentés s'appuient sur la définition agrégée de la créativité et mettent en avant plusieurs grandes catégories de facteurs : (1) engagement de l'individu dans la pratique et motivation pour réaliser l'acte créatif ; (2) mise à disposition de ressources nécessaires à l'acte créatif ; (3) flexibilité organisationnelle ; (4) favorisation des échanges interpersonnels ; (5) maintien d'une réputation créative.



## Chapitre 3 I

# **La méta-organisation territorialisée comme configuration organisationnelle de la friche culturelle**

Nous souhaitons étudier la créativité organisationnelle des organisations créatives. Pour ce faire, nous avons sélectionné pour terrain de recherche celui d'une friche culturelle, la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France). Les friches culturelles peuvent être comprises comme des espaces de rassemblement d'organisations créatives (artistes, collectifs artistiques, opérateurs culturels, producteurs, médiateurs, etc.), qui investissent des espaces en friche afin de développer un projet culturel et artistique spécifique.

Étant donné la spécificité des friches culturelles en tant qu'espace de rassemblement des organisations créatives, il convient de se concentrer particulièrement sur les aspects organisationnels de ces espaces pour en comprendre le fonctionnement et tisser des liens avec les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives que nous avons résumés au chapitre 2, sous-section 3.3..

À cet effet et afin d'établir un cadre d'étude clair nous permettant d'analyser la créativité organisationnelle, nous proposons dans cette thèse de comprendre la configuration organisationnelle particulière des friches culturelles par le biais du concept de méta-organisation territorialisée (une organisation dont les membres sont des organisations, ancrée dans un territoire).

Dans ce troisième chapitre, nous recherchons quels types de configuration organisationnelle peuvent être utilisés pour lire les friches culturelles (section 1). Nous proposons ainsi le concept de méta-organisation territorialisée (section 2). Nous élaborons enfin notre cadre théorique en croisant les éléments de la créativité organisationnelle des organisations créatives à ceux de la méta-organisation territorialisée (section 3).

## Section 1 |

### **Quelle configuration organisationnelle pour les friches culturelles ?**

Nous avons vu au chapitre 1, sous-section 2.3. et 2.4. que les friches culturelles étaient des lieux qui pouvaient avoir des temporalités et caractéristiques différentes selon leur développement, les acteurs en présence, leur relation avec les institutions, ou encore l'implication des occupants. Ces différences montrent bien que les friches culturelles n'entrent pas dans un cadre typique et que les configurations organisationnelles possibles pour décrire leur fonctionnement sont nombreuses. À notre connaissance, peu de modèles ou d'études empiriques existent sur les configurations organisationnelles des friches culturelles (Aubouin et Coblenz, 2013). Ces dernières sont étudiées la plupart du temps via le prisme de leur stratégie de réhabilitation et les jeux d'acteurs qui en résultent (Andres et Grésillon, 2011). Il existe cependant des groupes organisés comparables aux groupes que forment les acteurs des friches culturelles, à l'instar des collectifs créatifs, des *clusters* créatifs et des méta-organisations territorialisées, dont l'étude peut nous être utile afin de comprendre quelles sont les caractéristiques organisationnelles des friches culturelles.

Dans cette section, nous explorons dans un premier temps deux configurations organisationnelles qui permettraient d'expliquer le fonctionnement des friches culturelles : les collectifs créatifs (1.1.) et les *clusters* créatifs (1.2.). Nous expliquons dans un second temps les atouts et limites de ces configurations organisationnelles (1.3.).

#### **1.1. Les friches culturelles comme collectifs créatifs**

De par leur rejet des formes dominantes instituées, leur prise de position sociale et leur volonté de mettre en place un espace de création (physique aussi bien qu'intellectuel), les groupes d'acteurs qui investissent les friches culturelles fonctionnent sur la même logique que les collectifs créatifs identifiés par Simon (2009). Dans son article sur les différents niveaux de développement de la créativité, l'auteur propose de défi-

nir les collectifs créatifs comme une forme qui n'est ni un réseau, ni une communauté, mais plutôt « *une forme hybride, proto-communauté épistémique et forme véritablement communautaire de la communauté de création* » (p. 41). Ces collectifs créatifs regroupent des individus qui ont pour projet de créer ensemble ; c'est un regroupement volontaire où il n'existe pas d'appartenance de fait et qui n'est pas constitué par une hiérarchie : « *l'appartenance au collectif se fait sur la base d'une affinité autour d'un projet cognitif* » (p. 41), ledit projet étant lié à une production artistique inédite ou à une prise de position sur un sujet culturel ou sociétal en tant qu'artiste. En effet, ce projet est souvent présenté en opposition à une forme dominante ou instituée qui imposerait selon les individus participants un discours unique : « *Dans ce sens, les membres du collectif ne décident pas nécessairement de collaborer à un projet commun, mais de défendre une vision commune présentée comme une alternative créative* » (p. 41).

C'est bien le cas des groupes que forment les acteurs qui investissent les friches culturelles, qu'Aubouin et Coblence décrivent dans leur étude des friches culturelles comme des « *collectifs d'artistes* » (2013, p. 93). Ces collectifs ont pour volonté « *de construire une nouvelle esthétique qui s'incarne dans la revalorisation des lieux investis et la mise en place de projets en rupture avec les modes classiques de production et de diffusion de l'art* » (p. 93). Le projet cognitif des collectifs peut être associé au projet de développement culturel et artistique des friches, la vision commune étant – pour ces types de rassemblement – garant de leur cohésion. Dans les deux cas, les acteurs ont pour projet de créer ensemble, par le biais d'un regroupement volontaire non hiérarchique où les valeurs communes sont essentielles.

Pour Aubouin et Coblence (2013), les collectifs d'artistes se caractérisent par une autonomie de gestion des projets vis-à-vis des pouvoirs publics et par une collégialité dans les modes de direction et la polyvalence des équipes. Les auteurs rapprochent leur description de la configuration organisationnelle des friches culturelles du modèle adhocratique (Mintzberg, 1982). Ces éléments n'apparaissent pas forcément dans les autres études des friches culturelles. Particulièrement pour l'autonomie de gestion face aux pouvoirs publics, cette caractéristique ne peut s'appliquer qu'à certains types de friches, comme les friches rebelles ou les friches tolérées à leur début.

Pour ce qui est des friches institutionnelles, cette affirmation serait à nuancer compte tenu du financement et de la cogestion du lieu avec les gouvernements locaux.

Deux observations émergent dans le rapprochement entre friche culturelle et collectif créatif. La première est que les collectifs créatifs sont compris comme rassemblant des individus et non des organisations. Alors que les collectifs créatifs (Simon, 2009) et collectifs d'artistes (Aubouin et Coblenz, 2013) sont en tout point semblables, les auteurs ne semblent pas spécifier la composition des collectifs, autre que rassemblant divers individus. Il faudrait alors comprendre la friche culturelle comme animée par un collectif d'organisations créatives.

La seconde est qu'une friche doit se doter d'un projet commun de développement culturel. Sans l'implication de chaque individu participant dans ce projet urbain, politique, économique, la survie de la friche culturelle peut s'avérer difficile (Andres et Grésillon, 2011). Au-delà de la vision commune, le collectif créatif est centré sur la création artistique et apparaît comme non engageant pour ses membres, ce qui ne permet pas de comprendre l'implication dans le projet de développement culturel, et donc par ce biais la solidité de la structure interne et l'implication de longue durée des membres des friches institutionnelles, comme celle que nous étudions. Cela signifie que les collectifs créatifs ne répondent pas intrinsèquement au besoin de maintenir une structure interne du système d'acteurs solide.

Nous comprenons que les friches culturelles semblent bel et bien portées par des collectifs créatifs. Cependant, ces collectifs et leur fonctionnement ne suffisent pas à comprendre la configuration des friches culturelles sur le long terme, notamment lorsqu'elles fonctionnent en tandem avec les gouvernements locaux pour réhabiliter leur lieu et participer au développement territorial. Nous supposons que ces collectifs de départ évoluent dans leur fonctionnement et se dotent de modes de gestion pour gérer le projet de réhabilitation. Cette proposition est soutenue par Aubouin et Coblenz (2013) qui, du point de vue organisationnel, notent que la rencontre entre les occupants de la friche culturelle et les autorités légitimantes (ex : les gouvernements locaux) mène à une progressive rationalisation de l'activité du lieu. Nous supposons

que cette structuration se ferait au troisième temps (Ambrosino et Andres, 2008) de réhabilitation de la friche culturelle. On voit alors apparaître la mise en place de normes et d'outils « *pour répondre aux pressions coercitives (règles juridiques et comptables) et normatives (standards et croyances collectives au sein du secteur) de l'environnement institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) mais également pour permettre un meilleur fonctionnement interne (évaluer et contrôler les flux de trésorerie, éviter les conflits, justifier les choix).* » (p. 96). Cette rationalisation ne mène pas toujours à une reconnaissance institutionnelle, et peut aller du rachat au bail précaire, jusqu'à l'expulsion. Cela signifie que l'élément de structuration en relation avec les pouvoirs publics se fait par le biais d'autres systèmes d'acteurs que le seul collectif créatif.

Le collectif créatif est intéressant pour arriver à cerner le regroupement humain au départ des friches culturelles, mais ne répond pas en soi aux exigences organisationnelles pour le développement du projet de friche culturelle. Le collectif créatif permet d'établir une vision commune mais doit s'accompagner d'une autre configuration organisationnelle pour établir une relation avec les gouvernements locaux et pour solidifier sa structure de gestion interne. Nous proposons de voir alors une autre configuration organisationnelle qui, elle, s'accommode de la rationalisation des friches culturelles permettant le lien avec les gouvernements locaux, puisqu'issue d'une réflexion commune : le *cluster* créatif.

## **1.2. Les friches culturelles comme *clusters* créatifs**

Issu de l'économie industrielle, le terme « cluster » décrit une concentration d'entreprises d'une même filière sur un territoire donné (Sagot-Duvaurox, 2014). Ces regroupements territoriaux de divers acteurs s'implantent en vue de développer une synergie économique. Souvent mis en place par les gouvernements locaux et soutenus par les politiques publiques, les *clusters* créatifs sont accompagnés dans une logique de développement économique du territoire (Landry, 2000 ; Suire, 2005). Ce type de rassemblement est encouragé (Morteau, 2016) pour pallier les difficultés que les organisations créatives rencontrent pour se développer (Hearn, 2014), du fait notam-

ment de leur taille réduite (HKU, 2010) et de leur fonctionnement par projets (Menger, 2014) : « *Les activités culturelles et surtout médiatiques, composées d'une multitude de petites organisations travaillant sur projet, tirent particulièrement profit d'une structuration en cluster, la proximité géographique favorisant l'existence d'un bassin d'emploi qualifié, la circulation des idées, la mutualisation d'équipements ou de programmes de recherche.* » (Sagot-Duvaurox, 2014, p. 4).

Les modalités d'organisation dans les *clusters* créatifs et les friches culturelles peuvent être mises en parallèle. Dans les deux cas, le rassemblement est aussi bien géographique que sectoriel, favorisant l'émulation entre les acteurs. Les *clusters* créatifs, tout comme les friches institutionnelles, collaborent étroitement avec les gouvernements locaux et vivent des politiques publiques qui leur sont favorables. Nous pouvons ainsi rapprocher les friches culturelles les plus institutionnalisées des *clusters* créatifs en ce que les dynamiques de financement et de développement peuvent s'avérer similaire. La création de certains *clusters* créatifs s'appuie même sur des friches industrielles ayant pour projet de revitaliser les espaces urbains (Lefèvre, 2016).

Cependant, l'une des différences entre friches culturelles et *clusters* créatifs tient dans la nature de l'impulsion ayant permis l'occupation de l'espace. Alors que les friches culturelles sont créées par accapuration d'un espace en friche par des artistes et opérateurs culturels – de façon souvent illégale dans un premier temps –, ce sont les institutions publiques qui pensent les *clusters* créatifs et qui installent leurs membres dans ces espaces. Même dans le cas des friches culturelles institutionnelles, la composition du collectif qui forme le groupe d'acteurs est à la discrétion des artistes et opérateurs culturels engagés dans le projet. En effet, les friches culturelles naissent majoritairement de logiques ascendantes car portées par des valeurs et des projets artistiques n'intégrant pas forcément les logiques de marché ou institutionnelles. Il y a une vision commune dans les friches culturelles qui peut ne pas exister dans les *clusters* créatifs, leurs membres pouvant profiter de la proximité pour collaborer sans forcément avoir de projet de développement commun. Dans les cas où, comme l'a montré Lefèvre (2016), il existerait un projet commun, celui-ci est décidé avec les

institutions et ne s'inscrit pas forcément dans une volonté artistique, mais dans une logique économique. Ainsi, il nous semble difficile de faire coïncider les philosophies collectives portées par les *clusters* créatifs et les friches culturelles.

Le *cluster* créatif permet donc de répondre au besoin de structuration par les relations avec les pouvoirs publics, mais ne répond pas forcément à la vision commune émergente des acteurs qui habitent le lieu. Il convient de mentionner également que le *cluster* créatif ne présuppose pas de structure interne particulière permettant une solidité et longévité du système d'acteurs.

### **1.3. Atouts et limites des collectifs et *clusters* créatifs**

Nous avons vu que les collectifs créatifs et les *clusters* créatifs sont des types de rassemblement proches des friches culturelles. Ces rassemblements peuvent en partie expliquer les logiques structurelles des friches culturelles, comme la volonté qui entoure la naissance d'une vision commune artistique et culturelle et le développement d'un projet commun pour les collectifs créatifs, de même que le rassemblement d'organisations dans un espace physique de collaboration et la capacité à entretenir des liens avec les gouvernements locaux pour les *clusters* créatifs. Nous résumons l'application de ces deux configurations ci-dessous (cf. Tableau 3).

		Configurations organisationnelles	
		Collectif créatif	Cluster créatif
Éléments nécessaires au succès de la friche culturelle	Organisation née de la vision commune des acteurs	Oui, dès le départ	Non, née des politiques publiques
	Structuration en relation avec les pouvoirs publics	Non, malgré éventuelle rationalisation	Oui, portée par les politiques publiques
	Capacité à maintenir une structure interne du système d'acteurs solide	Non, participation non engageante	Non, pas de structure interne préétablie

Tableau 3 : Application des configurations en collectif et en *cluster* à la friche culturelle (autrice)

Nous voyons que le collectif créatif est pertinent pour faire émerger une organisation née de la vision commune des acteurs. Là où cette configuration pêche, c'est qu'elle n'est pas capable de maintenir une structure interne du système d'acteurs et de se structurer en relation avec les pouvoirs publics. Cela est dû à son caractère émergent et négocié, peu institutionnalisé à sa création. Pour ce qui est du *cluster* créatif, il peut lui se structurer en relation avec les pouvoirs publics car souvent issu d'une construction commune avec ces derniers, et bénéficie donc de ce lien dès sa création. Cela signifie également que l'organisation n'est pas née de la vision commune des acteurs qui habitent le *cluster* créatif. Cependant, ce dernier n'est pas forcément en capacité de maintenir une structure interne solide qui lui serait propre – à l'instar des friches culturelles – puisque souvent dirigé par des pouvoirs extérieurs tels que des industriels du secteur, les gouvernements locaux ou même l'État.

Nous pouvons en conclure que ces deux approches, indépendantes l'une de l'autre, ne suffisent pas à décrire l'organisation des friches culturelles. Il faudrait alors considérer les friches culturelles comme des *clusters* collectivisés, ou des collectifs clustérisés. En admettant qu'un tel montage théorique serait possible, un élément brille par son absence : la représentation de la solide structure interne du système d'acteurs mis

en place dans les friches culturelles qui arrivent à survivre (Andres, 2009). Malgré leurs atouts, ni les collectifs créatifs, ni les *clusters* créatifs ne proposent dans leur théorisation de représentation organisationnelle d'une telle structure. Par cette lacune, ces deux configurations ne permettent pas l'analyse de notre cas.

## Section 2 |

### **La friche culturelle comme méta-organisation territorialisée**

Nous proposons de chercher la structure interne du système d'acteurs, dont la théorisation est manquante dans les *clusters* créatifs et les collectifs créatifs, dans une autre configuration organisationnelle : la méta-organisation. Ce concept peut expliquer le projet commun dans les friches culturelles ainsi que la relation avec les pouvoirs publics, tout en proposant un cadre pour une structure interne solide du système d'acteurs. Dès lors, la méta-organisation peut s'avérer un prisme particulièrement intéressant pour étudier cette forme particulière d'organisation collective que représente la friche culturelle.

La méta-organisation est un concept transversal qui ne représente pas un type de rassemblement mais une configuration organisationnelle spécifique. Renou et Crague (2015) ainsi que Pinzon Correa (2017) ont montré que le concept de méta-organisation pouvait être appliqué aussi bien aux pôles de compétitivité qu'aux *clusters* d'organisations créatives. Cette configuration peut donc décrire la façon de s'organiser de différents rassemblements, et dans le cas qui nous intéresse, celui des friches culturelles. La méta-organisation fonctionne selon les dynamiques entre des parties impliquées dans le rassemblement, au-delà d'une simple structure hiérarchique ou managériale. Ces dynamiques sont mises en place par des caractéristiques à la fois organisationnelles et stratégiques qui impliquent un mode de fonctionnement particulier. Nous proposons alors d'expliquer les friches culturelles par cette configuration organisationnelle.

Après avoir défini le concept de méta-organisation (2.1.), nous décrivons dans cette section les caractéristiques de la méta-organisation par le biais de ses dimen-

sions organisationnelles et stratégiques (2.2.), mais également les paradoxes qui en découlent (2.3.). Enfin, nous proposons de lire la friche culturelle par le concept de méta-organisation territorialisée (2.4.).

## 2.1. Apparition du concept et définition générale

Le concept de méta-organisation apparaît dans deux communautés de recherches isolées (Berkowitz et Bor, 2018) : l'une en Europe via les écrits fondateurs d'Ahrne et Brunsson (2005, 2008) et l'autre aux États-Unis et en Angleterre via un article de Gulati, Puranam et Tushman (2012). Bien que ces développements soient similaires, des différences de cadrage conceptuel séparent les deux communautés de recherche.

Le concept de méta-organisation a été présenté pour la première fois par Ahrne et Brunsson dans un article de 2005, puis développé dans « Meta-Organizations », leur ouvrage référence de 2008. Ce concept est né de la nécessité de dépasser la vision de l'organisation comme seulement composée d'individus (March et Simon, 1958) et sur laquelle s'était focalisée la recherche en organisation. Ahrne et Brunsson (2005) postulent que les méta-organisations possèdent des caractéristiques spécifiques que les théories traditionnelles ne permettent pas de décrire. Cette analyse des caractéristiques endémiques des méta-organisations se base sur six études de cas : la Communauté des Écoles européennes de Management, l'Association Suédoise des Entreprises et Agences de Travail Temporaire, l'Association Suédoise de Floorball, l'Association Suédoise des Autorités Locales, l'Association Suédoise de l'Industrie et l'Union Européenne. Le développement du concept de méta-organisation permet alors de « *rendre compte des réalités organisationnelles favorisant le partage et la mise en commun de connaissances au-delà des frontières organisationnelles classiques et l'émergence de communauté d'organisations s'associant sur des bases volontaires pour la poursuite d'un objectif commun* » (Malcourant et al., 2015, p. 4).

Ahrne et Brunsson (2005, 2008) définissent une méta-organisation comme une organisation dont les membres sont des organisations et non des individus. Ce regroupement d'organisations indépendantes est créé volontairement par la collectivité que

forme ses membres ; c'est une organisation formelle qui s'incarne dans une entité organisationnelle propre (Ahrne et Brunsson, 2008). Ces organisations se rassemblent autour d'une identité propre (ex : être un citoyen suédois qui fait du floorball) ou d'objectifs partagés (ex : faire connaître le floorball en Suède). Elle s'appuie sur un ordre social décidé : *« Il y a organisation quand il y a décision. Un réseau peut émerger au fil du temps, à partir d'interactions, sans qu'il y ait eu décision de création du réseau. Quand il y a décision, et seulement s'il y a décision, on peut parler d'organisation »* (Berkowitz et Dumez, 2015, p. 337). La méta-organisation est considérée comme une organisation incomplète, qui ne rassemble pas un ou plusieurs des cinq éléments indispensables au fonctionnement d'une organisation classique [l'appartenance, les règles, la hiérarchie, la supervision, les sanctions (Ahrne et Brunsson, 2010a ; Leys et Joffre, 2014)]. Dans les méta-organisations, l'appartenance est présente, de même que les règles molles (non contraignantes). La hiérarchie, la supervision et les sanctions ne semblent pas faire partie du fonctionnement classique des méta-organisations. Certaines méta-organisations mettent en place un secrétariat, sorte d'entité administrative, juridique et/ou financière composée d'experts ou d'employés qui gèrent les affaires courantes de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008, 2010b ; Dumez, 2008). Afin de délimiter les organisations que couvre leur concept, Ahrne et Brunsson (2005) établissent que, parmi les organisations composées d'organisations, les méta-organisations correspondent aux associations volontaires d'organisations : on ne peut pas forcer les organisations à devenir membre et les membres peuvent décider de quitter la méta-organisation à tout moment. Les membres des méta-organisations restent indépendants les uns des autres et vis-à-vis de l'entité méta-organisationnelle.

Forts de leurs recherches sur les arrangements multi-organisationnels, Gulati *et al.* proposent une définition de la méta-organisation plus informelle et plus proche de celle de réseau : *« une organisation dont les agents eux-mêmes sont autonomes sur le plan légal et ne sont pas liés par des relations d'emploi. Dans cette définition, un agent pourrait être une organisation (au sein de laquelle il peut y avoir des relations d'emploi), mais pourrait néanmoins être traitée comme un acteur unique dans le cadre de l'analyse. Ainsi, les méta-organisations comprennent des réseaux de firmes ou d'indivi-*

« dus qui ne sont pas soumis à une autorité émanant de relations d'emploi, mais caractérisés par un but systémique. » [Traduction libre]<sup>19</sup> (2012, p. 573). Sa caractéristique principale devient alors l'absence d'autorité formelle émanant de relations d'emploi entre ses membres. Pour les auteurs, la méta-organisation a pour objectif principal de contrôler son environnement – aussi bien les firmes externes que les partenaires – par l'intégration de nouveaux membres. Ainsi, les auteurs proposent de faire converger les recherches sur les arrangements organisationnels similaires constellant la littérature anglosaxonne. Ils s'appuient sur des études de cas considérant Apple, Proctor & Gamble, Toyota, Linux et Wikipedia. Cette approche de la méta-organisation implique une définition élargie, dans laquelle les auteurs incluent les réseaux de franchise ou les communautés ouvertes. La vision de Gulati *et al.* semble intégrer des réseaux composés d'individus aussi bien que des méta-organisations à l'entité de gestion très puissante, décrivant alors une activité générale de méta-*organizing* d'entités diverses plutôt qu'une méta-organisation formalisée d'organisations indépendantes (Berkowitz, 2016). On remarquera au passage la différence entre *organizing* (qu'on traduira par « façon de s'organiser » ou « organisant ») et organisation (qui est une entité organisée).

Il convient d'opérer ici une distinction entre la méta-organisation et le réseau. Bien que les concepts soient proches dans leurs définitions théoriques et leurs applications pratiques, des différences notables existent. La caractéristique formelle des méta-organisations selon Ahrne et Brunsson (2008) permet d'opérer une première distinction avec les réseaux, qui relèvent plus de l'*organizing* informel (Clegg, Josserand, Mehra, et Pitsis, 2016), soit une façon informelle de s'organiser. Les frontières du réseau s'avèrent alors moins claires que celles de la méta-organisation, car les entrées et sorties ne sont pas formalisées. À la différence des méta-organisations, les réseaux se fondent sur les différences entre leurs membres et sont des formes sociales qui se créent spontanément (Ahrne et Brunsson, 2010b). De plus, les réseaux ne se régulent

---

19 | « an organization whose agents are themselves legally autonomous and not linked through employment relationships. An agent in this definition could itself be an organization (within which there may well be employment relationships), but which can be treated as a unitary actor for purposes of analysis. Thus, meta-organizations comprise networks of firms or individuals not bound by authority based on employment relationships, but characterized by a system-level goal. » (Gulati *et al.*, 2012, p. 573).

pas via une entité centrale comme le secrétariat des méta-organisations, n'ont ni identité propre, ni leurs propres ressources, ni de processus de prise de décisions (Borgatti et Foster, 2003). Des recherches ont montré cependant que des réseaux pouvaient évoluer en méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008, 2010b ; Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003).

Pour pallier la définition très large qu'ils donnent aux méta-organisations, Gulati *et al.* (2012) proposent une typologie pour clarifier les différences entre diverses entités que les auteurs considèrent comme des méta-organisations (cf. Tableau 4).

	Faible stratification / prise de décision hétérarchique	Forte stratification / prise de décision hiérarchique
Qualité de membre et frontières fermées	Communautés fermées : consortia, comités techniques de normalisation	Entreprises étendues : fabricant d'équipement d'origine, réseaux de sous-traitance, réseaux de franchises
Qualité de membre et frontières ouvertes	Communautés ouvertes : Wikipedia, Open Source	Écosystème géré : Android OS

Tableau 4 : Variations des designs méta-organisationnels

(Gulati *et al.*, 2012, p. 34, traduction : autrice)

La catégorie conforme à la définition originelle d'Ahrne et Brunsson (2005, 2008) et aux subséquentes descriptions du concept correspond à celle des méta-organisations faiblement stratifiées et dont la qualité de membre et les frontières sont fermées. Dès lors, on observe une concordance entre les méta-organisations d'Ahrne et Brunsson et celles en communautés fermées hétérarchiques de Gulati *et al.* (2012). Berkowitz et Dumez (2016) remarquent que les deux communautés de recherche s'accordent sur le fait que le but de la méta-organisation est d'organiser l'action collective. Les auteurs précisent que, lorsque les intérêts des membres divergent, la méta-organisation agit comme une frontière organisationnelle qui permet la collaboration entre des membres qui, sans ça, n'auraient pas collaboré.

À l'instar des recherches récentes menées sur les méta-organisations (Berkowitz, 2016 ; Berkowitz et Dumez, 2015, 2016 ; Frandsen et Johansen, 2018 ; Kerwer, 2013), nous considérons ces dernières dans leur définition par Ahrne et Brunsson (2005, 2008) comme organisations formelles dont les membres sont des organisations indépendantes, et donc dans le sens des communautés fermées de Gulati *et al.* (2012).

Nous allons maintenant détailler les caractéristiques de la méta-organisation par deux dimensions (organisationnelles et stratégiques) ainsi que le paradoxe qui en découle, ce qui nous permettra par la suite de confronter cette configuration organisationnelle aux friches culturelles.

## **2.2. Caractéristiques de la méta-organisation : classification par deux dimensions**

Depuis l'émergence du concept (Ahrne et Brunsson, 2005), les recherches sur les méta-organisations ont pris de l'ampleur et un programme de recherche a même été établi (Berkowitz et Dumez, 2016). Des méta-organisations dans des secteurs très variés ont été étudiées dans la littérature en sciences de gestion : l'industrie (König, Schulte et Enders, 2012 ; Renou et Crague, 2015), la santé (Leys et Joffre, 2014), le secteur pétrolier et gazier (Berkowitz, 2016 ; Berkowitz et Dumez, 2015), les organisations internationales politiques comme l'Union européenne (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Kerwer, 2013) ou sportives comme l'Agence Mondiale Anti-dopage (Malcourant *et al.*, 2015), ainsi que plus récemment les ICC (Pinzon Correa, 2017). Ces recherches se sont principalement concentrées sur la définition de ce qu'est une méta-organisation ainsi que sur ses caractéristiques structurelles (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Gulati *et al.*, 2012 ; König *et al.*, 2012 ; Leys et Joffre, 2014 ; Renou et Crague, 2015). Ces caractéristiques sont particulièrement bien explicitées par Malcourant *et al.* (2015) en ce qu'ils déterminent deux dimensions : la dimension organisationnelle et la dimension stratégique. Nous reprenons ici ces deux dimensions.

La première dimension est organisationnelle. Elle concerne particulièrement deux éléments : le degré hiérarchique et les processus de prise de décisions.

Pour Ahrne et Brunsson (2008), la hiérarchie n'est pas caractéristique des relations entre les membres de la méta-organisation. Elle y est absente, sinon diffuse. Chez Gulati *et al.* (2012), les méta-organisations peuvent instaurer une différenciation hiérarchique entre les membres selon leurs rôles définis à leur entrée ou négociés durant leur participation à la méta-organisation. Malgré cela, la littérature montre la faiblesse structurelle de la méta-organisation du fait de sa hiérarchie diffuse, qui ne peut être utilisée comme moyen de contrôle et de coordination entre les membres (Fjeldstad, Snow, Miles et Lettl, 2012). La gestion des conflits s'en voit alors affectée ; les méthodes traditionnelles de gestion des conflits deviennent inefficaces, notamment la menace d'exclusion d'un membre, fragilisant la méta-organisation qui s'appuie sur ses membres pour exister (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Gulati *et al.*, 2012 ; König *et al.*, 2012).

Les prises de décisions des méta-organisations sont souvent structurées par le principe « *one person, one vote* » que l'on pourrait traduire par « un membre, une voix » (Ahrne et Brunsson, 2008), ce qui signifie que toutes les organisations membres ont un poids identique dans les décisions prises pour organiser la méta-organisation. C'est la méthode du consensus qui est la plus souvent utilisée dans les processus de prise de décision au sein des méta-organisations, afin d'éviter les conflits et de garder l'unité (Kerwer, 2013). En effet, les dissensions au sein de la méta-organisation pourraient causer le départ de membres, et donc déstabiliser la structure dans son ensemble. Étant donné le peu de poids hiérarchique des membres entre eux, la méta-organisation ne peut pas établir de règles strictes en son sein. Elle a recours à des recommandations, des « *standards* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 125) compris comme des « *règles optionnelles que les membres sont libres d'adopter ou non* » (Dumez, 2008, p. 34). Pour Gadille *et al.* (2013), la préférence pour ces règles optionnelles (*soft laws*) est triple. La participation des membres à la création de ces règles entraîne une moindre résistance et une adoption plus facile de leur part (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Par ailleurs, « *la diffusion de ces nouveaux standards constitue un processus essentiel pour la survie de la méta-organisation puisqu'il permet de faire adopter de nouvelles pratiques aux organisations membres et par là même favorise la coopération et la collaboration des membres* » (Malcourant *et al.*, 2015, p. 6). Les règles remplissent alors un objectif de

coordination et de rassemblement. Enfin, l'adoption de certaines règles permettrait également aux membres d'acquérir un certain statut au sein de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Dumez, 2008), et peut donc aussi être vue comme un aspect stratégique de la participation des membres à la méta-organisation.

Du fait de sa faible hiérarchisation, se pose la question de la gouvernance de la méta-organisation, que l'on peut définir comme : « *L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.* » (Charreaux, 1997, cité dans Leys et Joffre, 2014). Il est primordial pour la méta-organisation de contrôler ses dirigeants et de toujours faire prédominer les intérêts collectifs face aux intérêts individuels. Sa création implique donc la mise en place de dispositifs de gouvernance spécifiques qui dépasse la gouvernance de chaque membre pour créer une gouvernance collective (Leys et Joffre, 2014). Les choix faits en termes de gouvernance peuvent avoir une influence forte sur son développement. La gouvernance peut atténuer la faiblesse structurelle d'une méta-organisation si cette dernière réussit à construire ses décisions sur le mode collectif (Leys et Joffre, 2014) et à s'émanciper de sa condition de départ et de l'influence de certains de ses membres poids lourds (Renou et Crague, 2015).

Gadille *et al.* (2013) invitent à distinguer la gouvernance du secrétariat. La gouvernance est communément prise en charge par les organisations membres qui se réunissent ponctuellement pour prendre des décisions. Pour pallier cette discontinuité (Dumez, 2008), la méta-organisation se dote donc d'un secrétariat, structure permanente composée d'employés gérant les affaires courantes de la méta-organisation. Composé d'experts (Ahrne et Brunsson, 2008), le secrétariat peut prendre une place importante dans le fonctionnement de la méta-organisation et avoir une influence importante sur son environnement (Barnett et Finnemore, 2004). Le secrétariat peut gérer des ressources utiles à sa propre organisation aussi bien qu'aux membres ; ces ressources sont considérées comme des ressources directes (ressources humaines) et indirectes (matériel, locaux) (Bor, 2013). Si la méta-organisation territorialisée contrôle de nombreuses ressources directes, par exemple par le biais d'un secrétariat fort, alors

elle parvient à un stade d'existence propre (Ahrne et Brunsson, 2008) ce qui peut mener à ce qu'elle perde de vue les besoins et les envies de ses membres (Bor, 2013).

La seconde dimension est stratégique. Elle traite elle aussi de deux éléments : les raisons de la création de la méta-organisation et les caractéristiques de ses membres.

La création d'une méta-organisation est un acte volontaire de la part d'organisations qui souhaitent se rassembler pour se coordonner et coopérer (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). La méta-organisation est fondée sous l'effet d'une décision prise entre les organisations participantes (Leys et Joffre, 2014). Les motivations de ce rassemblement sont « *intrinsèques et pro-sociales* » (Malcourant *et al.*, 2015, p. 5). On peut d'ailleurs remarquer que de plus en plus d'organisations soucieuses de faire face à leur environnement décident de créer ensemble une entité qui leur permettra de mieux contrôler à la fois les autres firmes et leurs partenaires, protégeant ainsi les membres des pressions externes et leur donnant un statut social particulier (Ahrne et Brunsson, 2005 ; Gulati *et al.*, 2012). Dans ce sens, Ahrne et Brunsson (2010b) proposent trois objectifs motivant la création d'une méta-organisation : (1) confirmer ou renforcer l'identité des membres ; (2) réguler les relations de collaboration entre les membres et avec l'extérieur ; (3) influencer l'environnement et les organisations externes. Ces objectifs semblent non exclusifs, car résultant d'une multitude d'influences environnementales pour les organisations concernées. Pour Berkowitz et Souchaud (2017), la méta-organisation peut combler un vide organisationnel – l'absence d'un intermédiaire organisé dans une situation qui en nécessiterait un – qui permettrait de réguler des relations afin d'influencer des politiques publiques.

La caractéristique principale décrivant la qualité de membre d'une méta-organisation est l'adhésion volontaire. Les membres sont libres d'entrer et de sortir de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Comme il n'existe pas de dispositif de contrôle hiérarchique ou financier sur les membres, leur autonomie est préservée. Dans de nombreux cas, la méta-organisation confère un statut particulier à ses membres (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Dumez, 2008), de sorte que les organisations externes à la méta-organisation soient incitées à y entrer pour en bénéficier. C'est particulièrement le cas des méta-organisations monopolistiques, qui disent rassembler

toutes les organisations relatives à un secteur ou une pratique spécifique. Ahrne et Brunsson (2008) donnent l'exemple de la FIFA, méta-organisation ayant pour but de rassembler toutes les associations nationales de football. Les associations souhaitant être reconnues et participer aux tournois internationaux n'ont d'autre choix que de rejoindre la FIFA. Selon les méta-organisations, les durées de participation ainsi que l'exclusivité qui peut y être attachée sont variables et négociables (Gulati *et al.*, 2012), comme c'est le cas pour l'Union Européenne qui expérimente avec l'intégration différenciée (Kerwer, 2013). L'arrivée ou le départ de membres peut alors être plus ou moins gênant pour la méta-organisation selon la façon dont elle s'est structurée et dont les membres participent (Berkowitz et Dumez, 2016). À l'inverse, Leys et Joffre (2014) font l'hypothèse que la méta-organisation pourrait être considérée dans certains cas comme une phase transitoire avant l'intégration complète des membres dans une seule et même entité. Dans tous les cas, la volonté d'adhérer à la méta-organisation est influencée par l'environnement de l'organisation et les possibilités de développement en son sein et en dehors, surtout dans le cas de méta-organisations monopolistiques (Gadille *et al.*, 2013). Dans ce cas spécifique, il est possible que des organisations rejoignent la méta-organisation pour ne pas être exclues ou même pour influencer les prises de décisions en interne (Ahrne et Brunsson, 2005). Les motivations d'une organisation à entrer dans une méta-organisation sont donc très variées et peuvent être liées à l'identité partagée, les valeurs, les projets, les outils et ressources, ou même aux bénéfices politiques liés à l'effet de masse que peut représenter la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005). L'organisation va choisir d'entrer dans une ou plusieurs méta-organisations selon sa stratégie et ce qu'elles peuvent lui apporter dans leurs éventuelles complémentarités (Berkowitz, Bucheli et Dumez, 2017).

Nous pouvons résumer les deux dimensions des méta-organisations ainsi :

- Sur le volet organisationnel, l'absence ou la faiblesse de la hiérarchie entre les membres (et donc leur poids identique dans la gouvernance) poussent ces derniers à la prise de décision par consensus, à recourir aux standards non contraignants et à la mise en place d'un secrétariat chargé de prendre le relais de la gouvernance sur les affaires courantes.

- Sur le volet stratégique, la méta-organisation est maintenue par l'action volontaire de participation à l'entité collective, que ce soit par l'acte de création lui-même ou par le processus d'adhésion à la méta-organisation déjà créée. Trois raisons mènent à la participation volontaire : (1) confirmer ou renforcer l'identité des membres ; (2) réguler les relations de collaboration entre les membres et avec l'extérieur ; (3) influencer l'environnement et les organisations externes. La participation à la méta-organisation peut donner un statut social particulier aux membres et est influencée par des choix stratégiques.

Nous avons vu par le biais des caractéristiques de la méta-organisation qu'elle est une organisation incomplète (Ahrne et Brunsson, 2010a ; Leys et Joffre, 2014) par son absence de hiérarchie et son incapacité à émettre des règles contraignantes, à superviser ou à sanctionner sans se fragiliser elle-même, ce qui la rend structurellement faible. Pourtant, les méta-organisations étudiées dans la littérature, que ce soit l'Union Européenne (Ahrne et Brunsson, 2005 ; Kerwer, 2013) ou l'Agence Anti-dopage (Malcourant *et al.*, 2015), sont des organisations puissantes et dont la longévité peut étonner au regard de leur faiblesse structurelle. Développons cette apparente contradiction.

### **2.3. Le paradoxe des méta-organisations**

Les dimensions organisationnelles et stratégiques étudiées dans la littérature ont soulevé l'apparente faiblesse des méta-organisations. Pour autant, les études empiriques montrent que leur pouvoir de rassemblement ne fait aucun doute. C'est que qu'Ahrne et Brunsson (2008) ont, sans le nommer, mis en lumière : le paradoxe des méta-organisations, organisations structurellement faibles ayant pourtant de puissants effets sociaux (Dumez, 2008).

La raison fondamentale de la faiblesse structurelle des méta-organisations est liée aux conditions de leur création : par les membres, pour les membres. La méta-organisation existe seulement parce qu'elle est issue d'une décision commune de la part d'organisations souhaitant se coordonner et coopérer (Ahrne et Brunsson, 2005,

2008). Elle s'avère donc très dépendante de ses membres, pouvant être dissoute par leur simple décision (selon les modalités de gouvernance choisies), ou par le départ de membres poids lourds qui maintiennent la stabilité et le bon fonctionnement de la méta-organisation. Pour cette raison, dans leur étude des pôles de compétitivité structurés en méta-organisation, Renou et Crague (2015) insistent sur l'importance pour la gouvernance de se détacher de ces conditions de création de départ et d'établir un fonctionnement qui ne donne pas de pouvoirs démesurés aux membres poids lourds. Des départs peuvent être causés par des conflits n'ayant pas su être gérés par la méta-organisation, qui n'a pu disposer des outils ou de l'influence nécessaires. Ses décisions sont non contraignantes : les gestionnaires de la méta-organisation n'ont pas la capacité d'imposer de règles et les systèmes de votes peuvent toujours être contestés, voire être considérés comme illégitimes (Ahrne et Brunsson, 2010b). Il arrive que des conflits profonds apparaissent ; la méta-organisation peut alors être vue comme une menace par ses membres, vis-à-vis à la fois de leur identité et de leur autonomie (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008, 2010b). Cela semble de prime abord contradictoire, lorsque l'on pose comme condition initiale que les organisations membres sont indépendantes, conservant *de facto* leur identité et leur autonomie même en tant que membre d'une méta-organisation (Frandsen et Johansen, 2018). Cependant, Ahrne et Brunsson (2010b) ont montré que ce type de structure peut menacer l'autonomie de ses membres par ses prises de décisions ou par son développement en entrant en concurrence avec eux (Dumez, 2008). De même, l'identité des membres (étiquette qui décrit qui ils sont) peut être mise à mal si la méta-organisation impose des similarités ou une homogénéisation des membres et de leurs pratiques au sein de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Kerwer, 2013). Pour Dumez (2008), les méta-organisations sont alors condamnées à la recherche du consensus : « *Permettre la prise de décision par le seul consensus rend plus facile pour la méta-organisation la tâche de retenir ses membres et pour les membres de leur côté de préserver leur propre autonomie et identité* » [Traduction libre]<sup>20</sup> (Ahrne et Brunsson, 2005, p. 442). La profondeur

---

20 | « *Allowing decisions by consensus only, makes it easier for the meta-organization to retain its members, and for the members on their part to preserve their own autonomy and identity* » (Ahrne et Brunsson, 2005, p. 442).

des conflits internes fragilise la méta-organisation et peut causer une paralysie structurelle (Ahrne et Brunsson, 2008).

Cependant et paradoxalement, Ahrne et Brunsson (2008) pensent que les méta-organisations peuvent être également très efficaces et avoir de puissants effets sociaux. Par le biais de règles contraignantes à l'entrée – seul moment où la méta-organisation peut effectivement contraindre par des règles (Dumez, 2008) –, la méta-organisation sélectionne ses membres et construit une identité partagée (une étiquette collective, un « nous »), avec des buts communs. Puis, elle s'appuie sur des standards (*soft laws*) à l'intérieur pour avancer vers ses objectifs (Gadille *et al.*, 2013). Les standards peuvent être vus comme des décisions ambiguës, car la participation à la règle n'est pas imposée ; toutefois, ils peuvent démontrer une efficacité supérieure aux règles imposées. Dumez (2008) résume leurs effets en trois points. Tout d'abord, l'opposition frontale à la règle n'a pas lieu d'être car le standard a été décidé par la communauté et ne descend pas d'une hiérarchie désincarnée. Ensuite, les standards facilitent la coordination que les membres recherchent en entrant dans une méta-organisation. Enfin, l'adoption des standards peut conférer un certain statut aux membres et fortifier le sentiment d'appartenance à la méta-organisation.

Avant de conclure sur les caractéristiques et paradoxes des méta-organisations, il convient ici de spécifier la question de l'identité partagée, que nous avons vu apparaître dans la littérature. Comme nous l'apprend Godelier (2009), l'identité a une dimension individuelle et consciente ; elle peut s'appliquer à un individu – « qui je suis » – ou une organisation – « qui nous sommes collectivement ». Ainsi, lorsque les membres d'une méta-organisation se retrouvent autour d'une identité partagée, à l'instar de notre exemple sur les citoyens suédois qui jouent au floorball, cela signifie que les membres partagent l'« étiquette » collective de Suédois floorballistes. Nous le voyons bien pour les organisations qui décident de rejoindre une méta-organisation par ambition stratégique (Berkowitz, Bucheli et Dumez, 2017) afin de bénéficier de l'étiquette de membre, d'être reconnus comme membre. Cela ne présuppose en rien une culture organisationnelle (elle, collective et inconsciente) spécifique à la méta-organisation.

Ainsi, nous convenons dans cette recherche de considérer l'identité comme un qualificatif décrivant qui sont les individus ou les organisations, sans la confondre avec la culture organisationnelle qui est la construction collective de références (valeurs, philosophies, stratégies) permettant leur maintien dans leur environnement.

L'organisation incomplète qu'est la méta-organisation fonctionne donc par jeu d'équilibre entre les forces qui la composent. Les membres de la méta-organisation acceptent de participer au rassemblement et décident de maintenir le méta-projet qu'est l'organisation commune, créée notamment grâce aux buts communs entre les acteurs. L'élément organisationnel le plus important et le plus efficace dans la méta-organisation semblerait être l'appartenance (grâce à l'identité et aux buts communs) puisque les autres caractéristiques fonctionnelles de l'organisation complète ne sont pas établies : les règles sont non contraignantes, la hiérarchie absente et la supervision et les sanctions difficiles à appliquer.

Grâce à l'étude des dimensions organisationnelles et stratégiques des méta-organisations, ainsi que du paradoxe faiblesse structurelle *versus* puissance des effets sociaux en découlant, nous pouvons comparer désormais la configuration organisationnelle de la méta-organisation à la friche culturelle.

## **2.4. Lire la friche culturelle par le concept de méta-organisation territorialisée**

La définition de la méta-organisation choisie provient des travaux d'Ahrne et Brunsson (2005, 2008) : les méta-organisations sont des organisations formelles dont les membres sont des organisations indépendantes. Ce choix apparaît en accord avec les caractéristiques de la friche culturelle, qui montrent bien que celle-ci peut être considérée comme un rassemblement volontaire, codifié et non-hiérarchique : un système d'acteurs indépendants, solide et structuré, qui partage une vision commune de développement de l'espace urbain par le biais des arts et de la culture. À l'instar de la méta-organisation, la friche culturelle apparaît comme une « *communauté d'organi-*

sations s'associant sur des bases volontaires pour la poursuite d'un objectif commun » (Malcourant *et al.*, 2015, p. 4). Ainsi, la méta-organisation établit une vision commune dès sa création.

Les recoupements entre le fonctionnement des friches culturelles et le concept de méta-organisation ne s'arrêtent pas à des éléments de définition, mais sont présents également dans la description des dimensions qui structurent la méta-organisation.

Du côté stratégique, tout d'abord, la naissance des friches culturelles se fait d'un commun accord entre divers acteurs du secteur des arts et de la culture d'investir des lieux en déshérence pour y constituer un espace de travail partagé et un projet de développement commun. C'est ce que la théorie de la méta-organisation considère comme la prise de décision initiale (Berkowitz et Dumez, 2015 ; Leys et Joffre, 2014) qui peut ne pas apparaître de manière franche au départ mais qui rétrospectivement peut être située par les acteurs. Dans les friches culturelles, les artistes et opérateurs culturels sensibles au projet commun rejoignent l'espace dans une logique d'adhésion volontaire (Ahrne et Brunsson, 2008). Nul n'est forcé de participer au projet de la friche culturelle, étant donné sa logique ascendante. De plus, la capacité de la méta-organisation à influencer son environnement institutionnel nous incite à penser qu'elle a la capacité d'établir une relation stratégique avec les pouvoirs publics, comme le laissent entendre Berkowitz et Souchaud (2017).

Du côté organisationnel, les temporalités dans la réhabilitation des friches culturelles font apparaître une constante négociation entre les divers acteurs du développement de l'espace, principalement entre gouvernements locaux, organisations créatives installées dans la friche et entité de gestion du projet. La friche culturelle arrive à survivre si elle établit un consensus avec les différentes parties prenantes (Ambrosino et Andres, 2008). Cela rejoint les méthodes de prise de décisions utilisées au sein des méta-organisations (Kerwer, 2013), même si la littérature nous laisse moins de points d'entrée sur cet aspect de la structure des friches culturelles. Là encore, nous pouvons lier ces méthodes à la capacité de tisser des relations avec les pouvoirs publics tout en maintenant l'intégrité de la vision commune de départ.

De plus, les friches culturelles sont portées dès le départ par une entité qui rassemble les participants (Thorion, 2005) et qui peut être une association, une coopérative ou toute autre forme de gestion. Selon le type de friche culturelle (institutionnelles, et parfois régularisées), une entité de gestion est présente et crée le lien entre les acteurs impliqués dans la friche (artistes et opérateurs culturels, gouvernements locaux, partenaires privés, etc.). Cette entité va prendre de plus en plus d'importance pour gérer l'espace et les membres du collectif. Elle peut être assimilée à un secrétariat, qui apparaît dans les mêmes conditions chez les méta-organisations (Dumez, 2008). La méta-organisation peut ainsi répondre au besoin d'une structure interne du système d'acteurs solide par le biais d'une gouvernance collaborative accompagnée d'un secrétariat de gestion des affaires courantes.

Enfin, la méta-organisation est une organisation incomplète (Ahrne et Brunsson, 2010a) dont l'élément organisationnel le plus important et le plus efficace semble être l'appartenance, par le biais de l'identité et du but commun, au détriment des autres caractéristiques fonctionnelles de l'organisation classique (règles, hiérarchie, supervision et sanction). Cet élément fait écho aux friches culturelles, dont nous avons vu que le rassemblement se fait également par le biais d'objectifs communs, qu'ils soient de l'ordre de l'expression artistique, du développement du territoire ou de la relation aux publics (Andres et Grésillon, 2011 ; Aubouin et Coblence, 2013).

Le concept de méta-organisation pourrait alors être utilisé pour comprendre le fonctionnement des friches culturelles, particulièrement les friches institutionnelles comme la Friche la Belle de Mai que nous étudions dans cette recherche. La méta-organisation permet de mieux cerner les logiques organisationnelle et stratégique qui se jouent au sein de la friche culturelle, tout en répondant aux trois éléments de compréhension des friches culturelles : une vision commune, une capacité d'être en relation avec les pouvoirs publics et une structure interne du système d'acteurs solide.

De même, nous pourrions également enrichir la théorie de la méta-organisation en ce qui concerne sa capacité à trouver le bon équilibre entre ses paradoxes. L'identité des organisations créatives étant très forte – surtout pour les artistes et collectifs artistiques car ils bâtissent leur réputation sur leur identité propre, leur sensibilité

artistique propre –, l'équilibre entre identités individuelle et collective semble essentiel au sein d'une méta-organisation. De même, la liberté créative étant un aspect *sine qua non* des mondes de l'art, il est crucial d'arriver à garder un équilibre entre l'autonomie des membres et les contraintes que peut appliquer sur eux la méta-organisation. L'étude d'une méta-organisation dans le secteur des arts et de la culture ne peut qu'ouvrir des portes de compréhension de ces dynamiques contraires, tant ces points particuliers sont importants dans l'activité des organisations créatives.

Cependant, un point que ne peut traiter *a priori* le concept de méta-organisation est l'appartenance au lieu physique. Les friches sont des regroupements ancrés dans un lieu et ce point est essentiel à la compréhension du phénomène. Les méta-organisations ne présument pas de l'appartenance à un lieu ou du partage d'un espace physique.

Dans cette perspective, Gadille *et al.* (2013) proposent le concept de méta-organisation territorialisée, dont les dimensions sont celles de la méta-organisation classique avec l'ajout de l'élément de territorialisation. La méta-organisation territorialisée est l'ancrage dans le territoire d'une méta-organisation. Ainsi, ce concept permet de faire le lien entre caractéristiques organisationnelles d'un rassemblement d'organisations et ancrage territorial qui est le plus souvent étudié dans le cadre des *clusters*. Le critère de proximité territoriale – que nous mobilisons dans les travaux de Saxenian (1994) – peut donc être ajouté aux dimensions organisationnelles de la méta-organisation en ce que la méta-organisation territorialisée permet de regrouper dans un lieu physique ses membres.

Le concept de méta-organisation territorialisée semble être pertinent pour comprendre comment s'organise une friche culturelle telle que la friche étudiée dans cette recherche. Il n'apparaît que deux fois dans la littérature que nous avons rencontrée (Gadille *et al.*, 2013 ; Kauffmann, 2018), ce qui en fait un concept à la fois nouveau et à éprouver. Kauffmann (2018) l'utilise dans sa thèse pour étudier les caractéristiques de la contribution des biens communs à la performance du fait méta-organisationnel

dans le cas des corridors logistico-portuaires. L'utilisation de ce concept encore peu mobilisé dans la littérature nous permet d'en tester la solidité empirique.

De plus, le concept de méta-organisation lui-même n'a jamais été comparé à la façon dont s'organise une friche culturelle. L'exemple le plus récent de son utilisation dans une recherche empirique dans le secteur des arts et de la culture est celui de la thèse de Pinzon Correa (2017) : l'auteur y étudie des *clusters* d'organisations créatives, compris comme des méta-organisations créatives, quant à la fabrication d'un contexte institutionnel favorable à la confiance inter-organisationnelle. La confrontation entre friche culturelle et méta-organisation est également l'occasion d'ouvrir le champ de recherche du concept de méta-organisation à d'autres types d'objet empirique, cantonné aux *clusters* (Pinzon Correa, 2017) et pôles de compétitivité (Renou et Crague, 2015) à l'heure actuelle. Cela permet aussi de confirmer l'entrée du concept de méta-organisation dans l'univers des arts et de la culture.

Nous veillerons dans les résultats à ce que notre objet de recherche corresponde bien à une méta-organisation territorialisée (cf. Chapitre 7, section 1). Nous utiliserons pour cela les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée soulevées dans notre revue de littérature.

En ce sens, nous proposons de résumer les caractéristiques qui seront utilisées pour le cadre théorique de la recherche (cf. Tableau 5 pages suivantes).

Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée		Auteurs et autrices	Terrains de recherche
Dimensions organisationnelles	Faible hiérarchie	Ahrne et Brunsson (2008)	Secteur associatif divers Union Européenne
	Poids des membres identique dans la gouvernance	Ahrne et Brunsson (2008)	Secteur associatif divers Union Européenne
	Méthode du consensus	Ahrne et Brunsson (2005) Kerwer (2013)	Secteur associatif divers Union Européenne
	Standards (soft laws)	Ahrne et Brunsson (2008) Gadille, Tremblay et Vion (2013)	Secteur associatif divers Union Européenne Papier théorique
	Secrétariat	Berkowitz (2016) Bor (2013) Gadille, Tremblay et Vion (2013)	Secteur pétrolier et gazier Consortium d'excellence Papier théorique
	Proximité territoriale	Gadille, Tremblay et Vion (2013) Saxenian (1994)	Papier théorique <i>Clusters</i> industriels
Dimensions stratégiques	Acte volontaire de création	Ahrne et Brunsson (2005, 2008) Leys et Joffre (2014)	Secteur associatif divers Union Européenne Secteur de la santé
	Adhésion volontaire	Ahrne et Brunsson (2005, 2008)	Secteur associatif divers Union Européenne
	Renforcement de l'identité des membres	Ahrne et Brunsson (2010b)	Secteur associatif divers Union Européenne
	Régulation des collaborations internes et externes	Ahrne et Brunsson (2010b) Berkowitz et Souchaud (2017)	Secteur associatif divers Union Européenne Policy network
	Influence sur l'environnement	Ahrne et Brunsson (2010b) Barnett et Finnemore (2004) Gadille, Tremblay et Vion (2013) Berkowitz et Souchaud (2017)	Secteur associatif divers Union Européenne Organisations internationales Papier théorique Policy network
	Statut particulier	Ahrne et Brunsson (2005, 2008) Gulati, Puranam et Tushman (2012)	Secteur associatif divers Union Européenne Apple, Proctor & Gamble, Toyota, Linux et Wikipedia
Résultantes du paradoxe	Règles contraignantes à l'entrée	Gulati, Puranam et Tushman (2012) Kerwer (2013)	Apple, Proctor & Gamble, Toyota, Linux et Wikipedia Union Européenne
	Identité et buts communs	Ahrne et Brunsson (2010b)	Secteur associatif divers Union Européenne
	Imposition de similarités et homogénéisation	Ahrne et Brunsson (2008) Kerwer (2013)	Secteur associatif divers Union Européenne
	Développement concurrentiel	Ahrne et Brunsson (2005)	Secteur associatif divers

Tableau 5 : Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée (autrice)

Grâce à ce tableau, nous pouvons confronter les éléments vus dans le chapitre 2, sous-section 3.4. sur la créativité organisationnelle des organisations créatives avec ceux issus de la littérature sur les méta-organisations territorialisées. Ainsi, nous pouvons procéder au croisement des littératures étudiées afin d'établir une grille théorique et d'émettre des propositions de recherche à éprouver sur le terrain.

## Section 3 |

### **Cadrage théorique et propositions de recherche**

Nous avons vu tout au long de notre revue de littérature que peu d'études empiriques explorent les aspects de la créativité au sein des organisations créatives (Bérubé, 2015 ; Moultrie et Young, 2009), et encore moins au sein de méta-organisations composées d'organisations créatives (Pinzon Correa, 2017) qui ne se concentrent alors pas sur la créativité mais sur les relations inter-organisationnelles. D'autres travaux récents étudient les projets d'innovation dans les méta-organisations (Gimet et Grenier, 2018), mais hors du champ artistique et culturel. La question de la créativité au sein des friches culturelles, elle, se pose plutôt sous l'angle du développement culturel ou de la politique de la ville (Ambrosino et Andres, 2008 ; Poggi et Vanhamme, 2004 ; Thorion, 2005) que sous celui des dynamiques organisationnelles.

À notre connaissance et après étude de la littérature, il ne semble pas y avoir à l'heure actuelle d'étude empirique de la créativité organisationnelle d'organisations créatives composées en méta-organisation, y compris territorialisée. Nous convenons donc d'étudier la créativité organisationnelle des organisations créatives (les organisations résidentes) lorsque leur contexte externe est composé lui-même d'une organisation structurante, une méta-organisation territorialisée (la friche culturelle).

Cela nous amène à nous poser la question de recherche suivante : **comment les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée influencent-elles les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives ?**

Pour faire le lien entre les deux pans de notre littérature, nous croisons dans cette section les éléments qui ont émergé de la littérature sur les caractéristiques des méta-

organisations et les propositions de la littérature pour favoriser la créativité organisationnelle des organisations créatives (3.1.) afin d'émettre des propositions de recherche issues de ce croisement des grilles théoriques (3.2.).

### **3.1. Croisements théoriques entre créativité organisationnelle des organisations créatives et méta-organisation territorialisée**

Nous avons vu dans que la créativité organisationnelle pouvait être favorisée par des facteurs contextuels internes et externes à l'organisation créative. Ces facteurs sont issus de recherches théoriques et empiriques qui ont fait le lien entre créativité et contextes de l'organisation. Nous avons également présenté le concept de méta-organisation territorialisée comme configuration organisationnelle particulièrement intéressante pour lire la friche culturelle. Nous en avons soulevé des caractéristiques spécifiques, notamment des dimensions organisationnelles et stratégiques, mais aussi des résultantes du paradoxe des méta-organisations.

Nous convenons dans cette recherche de nous appuyer sur cette littérature pour faire le lien entre les facteurs favorisant la créativité organisationnelle d'organisations créatives et les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée. Les croisements entre les littératures sont explicités ci-après (cf. Tableau 6) ; les liens positifs sont indiqués par un symbole « + » et les liens négatifs par un symbole « - ».



Facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives		Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée																
		Dimensions organisationnelles						Dimensions stratégiques					Résultantes du paradoxe					
		Faible hiérarchie	Faible hiérarchie	Poids des membres identique dans la gouvernance	Méthode du consensus	Standards (soft laws)	Secrétariat	Proximité territoriale	Acte volontaire de création	Adhésion volontaire	Renforcement de l'identité des membres	Régulation des collaborations internes et externes	Influence sur l'environnement	Statut particulier	Règles contraignantes à l'entrée	Identité et buts communs	Imposition de similarités et homogénéisation	Développement concurrentiel
Favorisation des échanges interpersonnels	Réseautage dans et hors de l'organisation																	
	Échanges et décloisonnement des pratiques					+			+									
Flexibilité organisationnelle	Collaboration entre managers et individus créatifs																	
	Délégation des prises de décision, limitation de la hiérarchie, adoption d'une structure aplanie	+		+														
	Autonomie, confiance et indépendance des individus pour créer et explorer	+					+/-											
	Renouvellement de l'organisation																	

		Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée																
		Dimensions organisationnelles						Dimensions stratégiques						Résultantes du paradoxe				
		Faible hiérarchie	Faible hiérarchie	Poids des membres identique dans la gouvernance	Méthode du consensus	Standards (soft laws)	Secrétariat	Proximité territoriale	Acte volontaire de création	Adhésion volontaire	Renforcement de l'identité des membres	Régulation des collaborations internes et externes	Influence sur l'environnement	Statut particulier	Règles contraignantes à l'entrée	Identité et buts communs	Imposition de similarités et homogénéisation	Développement concurrentiel
Facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives	Maintien d'une réputation créative																	
	Maintien du statut créatif auprès des collaborateurs et des publics									+		+	+	+	+			
	Participation aux activités de l'industrie																	
	Publicisation de la créativité											+	+					

Tableau 6 : Croisement des littératures sur les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée et les facteurs favorisant à la créativité organisationnelle des organisations créatives

(autrice)

Concernant le facteur « allocation des ressources matérielles et financières suffisantes pour permettre la pratique », la littérature indique que le secrétariat de la méta-organisation territorialisée, entité gérant les affaires courantes, peut délivrer des ressources directes et indirectes aux membres (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013).

Quant aux facteurs « favorisation du réseau dans et hors de l'organisation » et « échanges et décloisonnement des pratiques », plusieurs éléments peuvent jouer un rôle. La proximité territoriale (Saxenian, 1994) permet d'augmenter la possibilité de rencontres et d'échanges dans un même espace. Les standards et leur adoption (Malcourant *et al.*, 2015) permettent l'adoption de nouvelles pratiques qui ainsi favorisent la coopération et collaboration. Cette régulation des collaborations internes et externes (Ahrne et Brunsson, 2010b) à l'intérieur de la méta-organisation territorialisée peut alors favoriser les échanges et le décloisonnement.

Pour ce qui est du facteur « déléguer les prises de décision, limiter la hiérarchie, adopter une structure aplanie », une grande partie des dimensions organisationnelles de la méta-organisation territorialisée vont dans ce sens. Ainsi, l'adhésion volontaire, la faible hiérarchie, le poids des membres identique dans la gouvernance et les standards non contraignants émanant du consensus (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013) qui caractérisent la méta-organisation territorialisée peuvent être des éléments positifs pour un système hétérarchique (en opposition à un système hiérarchique). Également, le facteur « autonomie, confiance et indépendance des individus pour créer et explorer » peut être satisfait par l'adhésion volontaire, la faible hiérarchie et les standards. Nous notons pour ces deux facteurs que les standards jouent parfois aussi un rôle négatif, lorsqu'ils restreignent trop fortement l'autonomie, ce malgré leur caractère négocié. Conséquemment, l'autonomie des membres risque d'être limitée par l'imposition de similarités et l'homogénéisation des pratiques (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Kerwer, 2013), ainsi qu'un développement concurrentiel (Dumez, 2008).

Enfin, pour ce qui est du facteur « maintien du statut créatif auprès des collaborateurs et des publics », nous soulevons plusieurs caractéristiques de la méta-organisation territorialisée pouvant avoir un effet. L'identité commune, le statut de membre et l'influence que la méta-organisation territorialisée possède sur son environnement (Ahrne et Brunsson, 2008, 2010b ; Berkowitz et Souchaud, 2017) peuvent permettre

d'instaurer une réputation créative ; la méta-organisation territorialisée contribuerait ensuite à conserver cette réputation en maintenant des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) pour effectuer une sélection des futurs membres de la méta-organisation. Le facteur de « publicisation de la créativité » est alors favorisé de manière indirecte par le statut de membre (la réputation des membres les précède) et de manière directe par l'influence de la méta-organisation territorialisée sur son environnement.

Pour en faciliter la lecture, nous pouvons résumer dans le tableau suivant les liens tissés entre les deux littératures (cf. Tableau 7).

		Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée	
		Influence positive	Influence négative
Facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives	Allocation de ressources matérielles et financières suffisantes pour permettre la pratique	Secrétariat	
	Échanges et décloisonnement des pratiques ; réseautage dans et hors de l'organisation	Proximité territoriale, régulation des collaborations internes et externes, standards	
	Autonomie, confiance et indépendance des individus pour créer et explorer ; délégation des prises de décision, limitation de la hiérarchie, adoption d'une structure aplanie	Faible hiérarchie, poids des membres identique dans la gouvernance, consensus, standards, adhésion volontaire	Standards, imposition de similarités et homogénéisation, développement concurrentiel
	Maintien du statut créatif auprès des collaborateurs et des publics ; publicisation de la créativité	Renforcement de l'identité des membres, influence sur l'environnement, statut particulier, règles contraignantes à l'entrée, identité et buts communs	

Tableau 7 : Résumé du Tableau 6 (autrice)

Grâce à ce travail de croisement des littératures, nous allons pouvoir élaborer des propositions de recherche quant à l'influence des caractéristiques de la méta-organisation territorialisée sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives membres.

### **3.2. Quatre propositions de recherche issues du croisement des littératures**

Nous voyons que de nombreuses caractéristiques de la méta-organisation territorialisée peuvent agir sur les facteurs de la créativité organisationnelle des organisations créatives. Nous formulons ainsi quatre propositions de recherche permettant d'expliquer les effets des caractéristiques de la méta-organisation territorialisée sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives. Ces propositions sont issues des résultats de notre croisement des grilles théoriques ; nous les utiliserons par la suite pour structurer nos résultats.

Tout d'abord, les organisations créatives ont besoin de ressources suffisantes dans le domaine de la tâche (Amabile, 1988) pour mener à bien leurs activités de création (Carrier et Gélinas, 2011 ; Sonenshein, 2014). Ces ressources peuvent être financières, matérielles, informationnelles et en temps. Les organisations créatives ont besoin de ces ressources pratiques pour survivre et doivent souvent être accompagnées par des partenaires extérieurs comme les institutions ou les entreprises privées. Dans cette situation, la méta-organisation peut jouer un rôle dans l'acquisition et le partage de ressources entre ses membres (Ahrne et Brunsson, 2005), surtout lorsqu'elle est localisée dans un espace défini. Le secrétariat délivre alors des ressources directes et indirectes (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013) aux organisations membres. Les organisations créatives peuvent ainsi échanger des ressources et profiter de celles que peut offrir la méta-organisation par le biais de son secrétariat.

**Notre première proposition de recherche est que le secrétariat de la méta-organisation territorialisée peut apporter des ressources aux organisations créatives et leur permettre d'échanger des ressources entre elles.**

Par ailleurs, les organisations créatives ont besoin de pouvoir permettre aux individus d'échanger et de décroisonner les pratiques, d'être en contact avec leur concurrence, de pouvoir se démarquer tout en profitant de l'émulation générée par les effets de rassemblement et le réseautage entre organisations (Bérubé, 2015 ; Jacobs, 1969). Sur ces questions, la méta-organisation peut être efficace, notamment sur sa capacité à réguler les collaborations entre ses membres en interne et avec leurs partenaires en externe (Ahrne et Brunsson, 2010b). Par le biais de nouveaux standards adoptés par les membres (Malcourant *et al.*, 2015), de nouvelles pratiques se développent et créent de la coopération et collaboration. De plus, la méta-organisation territorialisée établissant une proximité (Saxenian, 1994) entre les membres, les possibilités de rencontres, d'échanges et de réseautage augmentent significativement.

**Notre deuxième proposition de recherche est que la méta-organisation territorialisée permet – par des standards, une proximité territoriale et une régulation des collaborations internes et externes – de faciliter les échanges et le réseautage entre organisations créatives, permettant ainsi une plus grande émulation entre elles.**

Ensuite, le besoin d'autonomie et d'indépendance est essentiel à la créativité afin que chacun puisse explorer, inventer et imaginer sans être contraint par des éléments qui pourraient brider leur créativité (Daymon, 2000 ; Teipen, 2008). Il est alors essentiel pour l'organisation de déléguer les prises de décision, de limiter la hiérarchie et d'adopter une structure aplanie (Catmull, 2008 ; Ensor *et al.*, 2001). L'organisation créative ne pourrait pas l'être si elle se voyait imposer des activités ou des fonctionnements allant à l'encontre de l'exploration nécessaire à la créativité. Pour cela, il est important que le contexte externe de l'organisation créative ne la prive pas de cette indépendance. C'est bien le cas de la méta-organisation qui confère à ses membres toute leur autonomie dès le départ grâce à l'adhésion volontaire (Ahrne et Brunsson, 2008). De par sa faible hiérarchie, le poids de ses membres identique dans la gouvernance et ses standards non contraignants émanant du consensus (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013), la méta-organisation laisse à ses membres leur autonomie pour développer leur organisation et leurs activités comme ils l'entendent. Cependant, les standards peuvent également

être un obstacle à l'autonomie et l'indépendance en ce qu'ils peuvent mener à l'imposition de similarités et une homogénéisation des pratiques. Un trop fort développement concurrentiel (Ahrne et Brunsson, 2010b) de la méta-organisation territorialisée peut aussi menacer l'autonomie des membres.

**Notre troisième proposition de recherche est que l'adhésion volontaire et la gouvernance méta-organisationnelle hétérarchique et égalitaire, ainsi que les standards non contraignants émanant du consensus permettent aux organisations créatives de garder leur autonomie et leur indépendance à la condition que cesdits standards ne mènent à une imposition de similarités et à une homogénéisation des pratiques et que la méta-organisation territorialisée évite de se développer en concurrence de ses membres.**

Enfin, les organisations créatives ont besoin de bénéficier d'une réputation créative pour pouvoir continuer leur activité dans un contexte politique et économique difficile. Cela passe notamment par la publicisation de leur activité et le maintien de leur statut auprès des partenaires (Bérubé, 2015). Les organisations créatives peuvent voir en la méta-organisation une structure privilégiée pour accéder à cette réputation créative. Car faire partie d'une méta-organisation, c'est partager une identité (un « nous ») et avoir le statut de membre (Ahrne et Brunsson, 2008, 2010b ; Dumez, 2008), ce qui peut s'avérer bénéfique pour la réputation créative de l'organisation. La méta-organisation peut jouer un rôle de promotion de la créativité de ses organisations membres par l'influence qu'elle possède sur son environnement (Ahrne et Brunsson, 2010b ; Berkowitz et Souchaud (2017) ; elle peut également faire en sorte de conserver cette réputation en maintenant des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) pour effectuer une sélection des futurs membres de la méta-organisation et ainsi protéger le statut privilégié de membre.

**Notre quatrième proposition de recherche est que l'identité commune, l'influence sur l'environnement, les règles contraignantes à l'entrée et le statut de membre conféré par la méta-organisation territorialisée peuvent aider les organisations créatives à maintenir et à développer une réputation créative.**



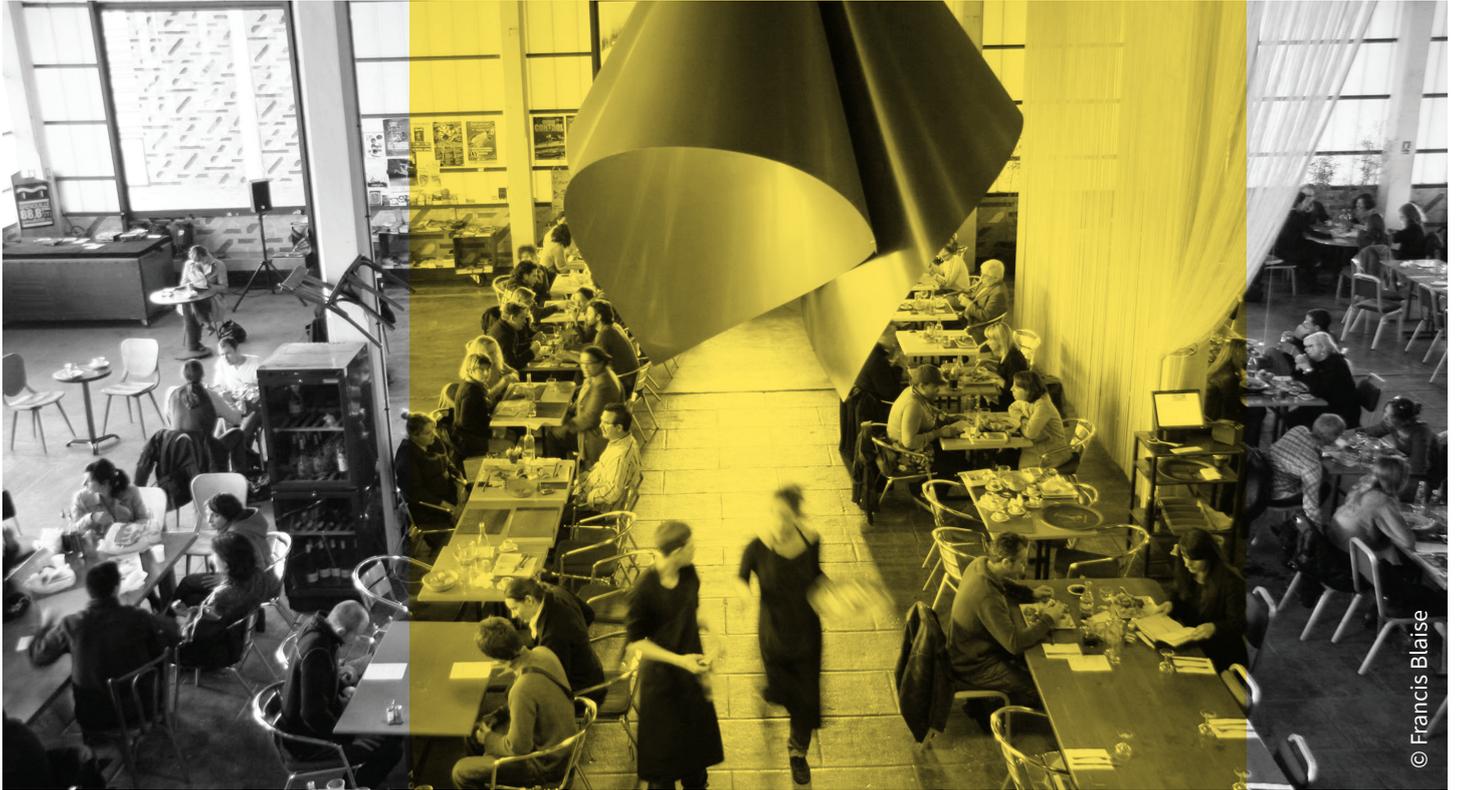
## Conclusion du chapitre 3

Dans ce troisième chapitre, nous avons développé deux configurations organisationnelles qui pourraient correspondre à notre compréhension des friches culturelles : les collectifs créatifs (Aubouin et Coblence, 2013 ; Simon, 2009) et les *clusters* créatifs (Landry, 2000 ; Suire, 2005). Les collectifs créatifs expliquent l'organisation née de la vision commune des acteurs, mais ne proposent ni une structuration en relation avec les pouvoirs publics, ni une structure interne du système d'acteurs solide sur le long terme. Quant aux *clusters* créatifs, ils permettent en effet une structuration en relation avec les pouvoirs publics, mais ne présument pas nécessairement d'une vision commune des acteurs ou d'une structure interne solide. Ces deux propositions de configurations organisationnelles, bien qu'intéressantes sous plusieurs aspects, ne réussissent pas à décrire l'organisation effective des friches culturelles.

Nous avons donc proposé de comprendre la configuration organisationnelle de la friche culturelle par le biais du concept de méta-organisation territorialisée (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Gadille *et al.*, 2013). Ce concept nous permet de mieux cerner les logiques organisationnelle et stratégique qui se jouent au sein de la friche culturelle, tout en répondant aux trois éléments de compréhension des friches culturelles : (1) une vision commune dès la création, (2) une capacité d'être en relation avec les pouvoirs publics grâce à une influence sur l'environnement institutionnel et (3) la méthode du consensus et une structure interne du système d'acteurs solide par le biais d'une gouvernance collaborative accompagnée d'un secrétariat de gestion des affaires courantes.

Nous avons alors proposé une question de recherche informée par la littérature étudiée aux chapitres 2 et 3. Cette question est : **comment les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée influencent-elles les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives ?** Pour répondre à cette question de recherche, nous avons tout d'abord opéré un croisement des deux ensembles de littérature. Ainsi, nous avons cherché à savoir quelles caractéristiques de la méta-organisation territorialisée pouvaient avoir un effet sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives. Grâce à cet exercice, nous avons pu proposer quatre propositions de recherche correspondant aux zones de croisement des littératures. Ces propositions vont nous aider à cadrer l'analyse de notre terrain de recherche, pour proposer des éléments de réponse à notre question de recherche.





## Partie 2

---

# Épistémologie et méthodologie de la recherche

## Partie 2 |

# Épistémologie et méthodologie de la recherche

Cette deuxième partie s'attache à expliciter la façon dont s'est déroulée notre recherche dans son aspect empirique. Ainsi, nous positionnons notre recherche épistémologiquement, méthodologiquement, et nous présentons le terrain étudié et la manière dont nous avons traité les données récoltées.

Afin de s'assurer de la validité des connaissances qui sont construites dans cette recherche, nous cadrans l'épistémologie et la méthodologie respectées dans cette recherche (chapitre 4). Nous positionnons tout d'abord notre travail dans un cadre épistémologique, celui du constructivisme pragmatique (section 1). Nous y présentons tout d'abord l'importance de positionner sa recherche dans un courant épistémologique, puis développons notre ancrage dans le constructivisme pragmatique et explicitons comment nous nous sommes attachés à respecter ses critères de scientificité. Nous décrivons ensuite notre cadre méthodologique, ainsi que le design de la recherche (section 2). Notre recherche est menée par une étude de cas exploratoire abductive portant sur une friche culturelle, la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France). Nous précisons également notre design de la recherche.

Nous présentons ensuite notre terrain de recherche, la Friche la Belle de Mai (chapitre 5). Nous décrivons son histoire (section 1), ses acteurs (section 2) et son fonctionnement général en précisant les éléments de gouvernance et contractuels qui la façonnent (section 3). Nous décrivons également le projet étudié, la résidence d'écriture numérique portée par Alphaberville et La Marelle, deux producteurs résidents de la Friche la Belle de Mai (section 4).

Enfin, nous explicitons la façon dont nous avons collecté et analysé nos données empiriques (chapitre 6). Nous explicitons les méthodes utilisées pour notre collecte de données qualitatives, se déroulant en trois temps : l'analyse documentaire, l'obser-

vation passive et les entretiens semi-directifs (section 1). Nous montrons comment nous traitons ces données par deux vagues de codage multithématique, qui nous permettent d'en tirer cinq thèmes de premier niveau (dont un thème émergent) et trente-trois thèmes de second niveau (section 2).



## Chapitre 4 | **Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche**

Pour attester de sa qualité, la scientificité d'une recherche telle que la nôtre doit être justifiée à tout instant. Ainsi, il est primordial de positionner notre travail dans un paradigme épistémologique qui rendra compte de notre posture de chercheuse et de la façon dont nous appréhendons les connaissances. Il convient également d'associer à cette posture épistémologique une méthodologie de recherche cohérente et d'explicitier précisément la façon dont nous avons réalisé notre recherche – le design de recherche – permettant ainsi au lecteur de cheminer avec nous et de comprendre la construction de ce travail scientifique.

Dans ce quatrième chapitre, nous présentons le cadrage épistémologique donné à notre recherche (section 1) et le cadrage méthodologique, ainsi que le design de notre recherche (section 2).

### Section 1 | **Cadrage épistémologique de la recherche**

L'épistémologie est définie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6). Comme pour tout sujet de recherche, l'épistémologie possède des courants divers, appelés aussi paradigmes. Sur la base de la définition de Kuhn (1970), Avenier et Thomas désignent par paradigme épistémologique « *un cadre épistémologique ayant des hypothèses fondatrices et des principes d'élaboration de connaissances et de justification des connaissances précisément explicités et acceptés par certaines communautés de recherche* » (2012, p. 14). Le positionnement dans un paradigme épistémologique permet au travail du chercheur d'être considéré comme éligible au vu des caractéristiques requises par ledit paradigme, et donc au sein de la communauté de recherche dans laquelle il s'inscrit.

Après avoir soulevé l'importance d'un positionnement épistémologique pour la recherche (1.1.), nous explicitons le paradigme épistémologique dans lequel nous concevons notre recherche : le constructivisme pragmatique (1.2.). Nous décrivons également les critères de scientificité du constructivisme pragmatique et comment nous nous attachons à respecter ces critères (1.3.).

## **1.1. De l'importance d'un positionnement épistémologique pour la recherche**

Avenier et Thomas (2012) précisent que le chercheur a tout intérêt à expliciter son positionnement épistémologique, ce pour deux raisons principales. La première, afin de montrer la validité scientifique de son travail en s'appuyant sur les critères nécessaires énoncés par le paradigme épistémologique dans lequel il s'inscrit. La seconde, afin que les autres personnes et institutions puissent positionner le travail du chercheur dans un cadre et évaluer sa portée relativement à ce cadre.

En effet, chaque paradigme renvoie à sa propre philosophie, son propre lot de croyances, valeurs et techniques partagées par sa communauté (Kuhn, 1970). D'après Le Moigne (2012), les paradigmes épistémologiques répondent aux questions suivantes :

- Quelle est la nature de la connaissance ? (question gnoséologique)
- Comment sont constituées les connaissances ? (question méthodologique)
- Comment établit-on la valeur / validité des connaissances ? (question éthique)

Pour répondre à ces questions, chaque paradigme établit ses propres hypothèses fondatrices. C'est en connaissant son positionnement par rapport à ces hypothèses que l'on peut se positionner dans l'éventail épistémologique. De plus, le fait de se positionner permet d'éviter les incohérences dans la production cognitive, comme dans la manipulation des cadres théoriques ou les choix méthodologiques (Avenier et Thomas, 2012). Il est donc important de s'inscrire dans un paradigme pour que l'ensemble

de la production scientifique réalisée dans la recherche – les connaissances en premier lieu – soit cohérent.

## 1.2. Notre ancrage dans le constructivisme pragmatique

Afin de satisfaire l'importance d'un positionnement épistémologique clair pour la cohérence et la validité de notre recherche, nous inscrivons cette recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), dont la philosophie pourrait être résumée par cette phrase de Bachelard : « *S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.* » (1938).

Le PECP est aussi connu sous le nom de paradigme constructiviste « radical » (Glaserfeld, 2001) ou paradigme constructiviste « téléologique » (Le Moigne, 2012). À l'instar d'Avenier (2011), nous lui préférons le terme « **pragmatique** » car ce paradigme s'inscrit dans les philosophies pragmatiques au sens de William James et de John Dewey. Ce paradigme a été quasi institutionnalisé par Piaget en 1967 dans sa conclusion de l'*Encyclopédie Pléiade* et s'est développé depuis – grâce au travail de conceptualisation de Glaserfeld (2001) et Le Moigne (2012) – comme un paradigme à part entière dans l'univers scientifique. Il s'éloigne des paradigmes post-positivistes et réalistes critiques adoptés par une grande partie de la communauté scientifique par la teneur de ses hypothèses fondatrices (Avenier et Thomas, 2012 ; Le Moigne, 2012 ; Glaserfeld, 2001). En premier lieu, il est important de noter que le PECP ne pose pas d'hypothèse fondatrice ontologique : le statut du réel n'est pas considéré comme connaissable par le chercheur (Glaserfeld, 2001). Seule l'expérience humaine d'un réel – dont on ne postule ni l'existence ni la nature – est connaissable. Ce positionnement est en opposition avec la vision positiviste du réel comme vérité. De cette façon, le critère de définition du *vrai* retenu par le PECP est le principe pragmatique du *Verum et Factum* de Vico (Le Moigne, 2012), qui signifie « le vrai est ce qui est fait ».

Partant du positionnement par rapport au statut du réel, Le Moigne (2012) répond à la question gnoséologique en explicitant les hypothèses fondatrices du PECP. La

première hypothèse est phénoménologique. La connaissance naît de l'expérience humaine active, de l'observation et la compréhension des phénomènes. Cela signifie que la connaissance que le chercheur tire du phénomène dépend de sa propre expérience active. La seconde hypothèse est téléologique. Elle postule que le chercheur a toujours une motivation dans son travail de recherche et que la finalité qu'il souhaite atteindre influence son expérience du phénomène – et ainsi la connaissance engendrée. Il existe donc une interdépendance entre le sujet connaissant, le phénomène étudié et la connaissance constituée.

Dans le PECP, l'élaboration des connaissances (question méthodologique) se fait par deux principes : la modélisation systémique et l'action intelligente (Le Moigne, 2012). Par le principe de la modélisation systémique, l'élaboration des connaissances est décrite comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques (représentations) ; par celui de l'action intelligente, le but des représentations ainsi obtenues est d'être fonctionnellement adaptées et viables pour cheminer le monde (Avenier, 2011 ; Glasersfeld, 2001). Ce paradigme dit pragmatique se doit d'être au service de l'action, de la pratique ; le but de la connaissance est de « *construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle* » (Avenier et Thomas, 2012, p. 27).

En ce qui concerne la question éthique, les connaissances élaborées dans le cadre du PECP sont légitimées dès lors qu'elles répondent à la « *critique épistémologique interne du processus de recherche et des produits de ce processus* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 28). Les exigences de cette critique concernent l'explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, l'argumentation des décisions épistémiques, méthodologiques et techniques dans la recherche et la justification des inférences effectuées sur la base des connaissances préalables et des matériaux empiriques mobilisés (Avenier, 2011 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Le Moigne, 2012). De cette façon, le PECP considère comme valables les connaissances élaborées dans les autres paradigmes, dès lors que les critères de la critique épistémologique interne sont respectés. L'inverse n'est pas possible, compte tenu de l'absence d'hypothèse ontologique positive de la part du PECP.

Cette recherche s'inscrit dans la discipline des sciences de gestion, discipline qui découle du grand groupe des sciences de l'artificiel. C'est Simon qui a conceptualisé ces dernières en 1969 (Avenier et Gavard-Perret, 2012) ; elles désignent les disciplines dont l'objet d'étude est créé par l'homme, et non pas issu de la nature. Elles comprennent donc plus généralement les sciences de la cognition, de la décision, et les sciences de gestion. Considérant que tout objet d'étude est construit par un sujet, le constructivisme permet aux sciences de l'artificiel d'être considérées comme telles. Faire le choix du PECP, c'est avant tout se positionner dans un cadre qui soutient épistémologiquement le caractère scientifique de notre discipline de recherche.

De plus, cette recherche s'intéresse aux caractéristiques d'une méta-organisation territorialisée qui agissent sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives en faisant partie. Or, les organisations tout comme les méta-organisations sont considérées comme des artefacts – des objets créés par l'homme – au sens de Simon. Ces objets sont mouvants et actifs, car ils sont mis en forme par des individus : « *les phénomènes organisationnels sont façonnés, au sens d'influencés plutôt que déterminés, par les actions d'êtres humains capables de concevoir des actions intelligentes pour tenter d'atteindre leurs objectifs* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 17). Le positionnement constructiviste permet de saisir toute la complexité des méta-organisations en tant qu'artefacts en évolution constante, car l'objectif constructiviste n'est pas d'établir des lois figées et universelles mais bien des représentations menant à des connaissances actionnables qui ont fait l'expérience du terrain.

Pour cette raison, cette recherche s'appuie principalement sur des travaux s'inscrivant également dans le PECP, mais aussi sur des connaissances issues d'autres paradigmes épistémologiques, également valables dès lors qu'elles respectent l'hypothèse éthique établie par la critique épistémologique interne (Avenier, 2011 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Le Moigne, 2012).

### **1.3. Respect des critères de scientificité du PECP**

Pour Avenier (2017), les façons dont sont élaborées et justifiées les connaissances dépendent du paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit la recherche. Ainsi,

pour que la recherche soit considérée comme scientifique, il convient de rappeler quels sont les critères de scientificité de notre cadre épistémologique et comment nous veillons à leur respect.

Le PECP est construit sur une absence d'hypothèse ontologique, ce qui implique une impossibilité d'appliquer les critères de scientificité des autres grandes familles de paradigmes (positiviste et interprétativiste). Il est alors nécessaire de prendre en compte la réponse à la question éthique qui s'exprime dans le PECP via plusieurs éléments : l'explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, l'argumentation des décisions épistémiques, méthodologiques et techniques dans la recherche et la justification des inférences effectuées sur la base des connaissances préalables et des matériaux empiriques mobilisés. Pris ensemble, ces éléments montrent que pour élaborer une connaissance valide le chercheur doit absolument montrer, expliquer et argumenter tout le processus de recherche. Girod-Séville et Perret (1999) proposent de cadrer les éléments de validité de la connaissance du PECP en deux critères de scientificité qu'il convient de respecter : l'adéquation (Glaserfeld, 2001) et l'enseignabilité (Le Moigne, 2012).

Le critère d'adéquation est respecté si la connaissance construite au cours de la recherche permet de comprendre finement une situation, à un moment donné et relativement à son contexte. La réalité est donc construite par l'expérience du chercheur qui, à force de confrontations, va proposer une explication conjecturale de la situation étudiée. Le construit permet alors de résoudre un problème donné. Le critère d'adéquation est en accord avec la nature de la connaissance dans le PECP comme étant phénoménologique et téléologique.

Le critère d'enseignabilité, lui, est respecté si la connaissance produite au cours de la recherche est transmissible. Les connaissances construites par la recherche ne sont pas démontrées mais argumentées, ce qui les rend à la fois constructibles et reproductibles, et par là même intelligibles. L'enseignabilité de la connaissance permet de la rendre actionnable. Ce critère s'accorde avec la constitution des connaissances dans le PECP par le biais de la modélisation systémique et de l'action intelligente.

Tout au long de la recherche, nous nous attachons à respecter les deux critères de scientificité du PECP.

Pour ce qui est de l'adéquation et afin de répondre à une explication conjecturale satisfaisante de l'objet de recherche, nous développons de concert une littérature et des propositions de recherche par itérations successives avec le terrain de recherche, nous permettant d'être au plus proche des réalités des acteurs. Nous prêtons également attention à l'histoire du terrain afin d'en comprendre le fonctionnement et les changements, dans le but d'ancrer nos réflexions et nos résultats dans une compréhension holistique du terrain, de ses acteurs et de ses enjeux. Quant à l'adéquation, Avenier précise : « *Encore une autre idée reçue affirme que, dans toutes les recherches inscrites dans un paradigme épistémologique constructiviste, les connaissances doivent nécessairement être co-construites avec des praticiens impliqués dans le travail empirique (Charreire et Huault, 2001). Si les faits mis en forme sur la base des informations recueillies dans l'organisation où se déroule la recherche peuvent effectivement être considérés comme des co-constructions entre le chercheur et certains des acteurs interrogés, il n'en va pas systématiquement de même des conceptualisations effectuées à partir de ces faits mis en forme.* » (2011, p. 387). Nous avons prêté attention tout au long de la recherche à écouter les problèmes et questions auxquels les acteurs étaient confrontés, ce qui nous a amené à passer de la question de la créativité dans une organisation créative à l'étude de la friche culturelle qui encadrait notre terrain de départ dans sa totalité. En effet, ce sont bien les acteurs qui ont soulevé l'importance de l'environnement qu'est la friche culturelle dès les premiers entretiens semi-directifs, ce qui nous a permis de recontextualiser notre recherche initiale et de mettre l'accent sur l'environnement de travail méta-organisé.

En ce qui concerne l'enseignabilité, nous faisons en sorte que le lecteur puisse appréhender le cheminement de la recherche de la manière la plus claire possible en argumentant nos choix et notre raisonnement tout au long de la démarche, de la problématisation à la discussion, en passant par la collecte de données et l'analyse des résultats. La connaissance construite a pour but de générer de l'intelligibilité vis-à-vis de notre situation donnée. Nous nous appliquons donc à décrire précisément le contexte social, politique et économique dans lequel se place notre recherche, de

façon à déterminer une question de départ qui ne soit pas désincarnée du contexte global et des propositions de recherche qui ne soient pas étrangères au contexte du terrain de recherche. De ce fait, notre réflexion peut être intelligible pour un lecteur qui n'aurait pas notre familiarité du contexte et du terrain. Nous donnons également une description détaillée de la façon par laquelle nous collectons et traitons les données issues du terrain, afin d'impliquer le lecteur dans la compréhension de l'expérience de recherche vécue.

## Section 2 |

### **Cadrage méthodologique et design de recherche**

Nous avons choisi de positionner cette recherche dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Plusieurs méthodologies sont mobilisables dans le cadre de ce paradigme. Comme le rappellent Avenier et Gavard-Perret (2012), le PECP accepte les connaissances issues de tout type de méthodologies du moment qu'elles respectent la critique épistémologique interne du paradigme. La méthodologie d'étude de cas exploratoire abductive est recommandée dans le cadre d'une épistémologie constructiviste pragmatique (Avenier et Thomas, 2015).

Pour cette recherche, la méthodologie choisie est celle de l'étude de cas exploratoire abductive au sens de Yin (2009) (2.1.). Le cas sélectionné est celui d'une friche culturelle, la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France) (2.2.). Nous donnons également des spécifications sur le design de la recherche (2.3.).

#### **2.1. Notre choix : l'étude de cas exploratoire abductive**

Nous avons choisi de réaliser une recherche idiographique, qualitative, abductive concernant l'étude exploratoire d'un cas unique. Yin (2009) établit l'étude de cas comme une clé de compréhension des phénomènes. L'auteur reprend la définition de Schramm (1971) selon laquelle l'essence de l'étude de cas est d'essayer d'éclairer une

ou plusieurs décisions : pourquoi sont-elles prises, comment sont-elles appliquées et quels en sont les résultats ? Il complète la définition en ajoutant qu'un cas d'étude est une recherche empirique qui enquête en profondeur sur un phénomène contemporain, ce dans son contexte, et spécialement quand les frontières entre le contexte et le phénomène ne sont pas clairement établies.

Le choix de l'étude de cas est cohérent avec notre positionnement épistémologique aussi bien que méthodologique. Avenier et Thomas (2012) distinguent trois grands types d'étude de cas : (1) les études descriptives interprétatives (épistémologies interprétatives et constructivistes au sens de Guba et Lincoln), (2) les études de cas descriptives inductives (épistémologies post positivistes) et (3) les études de cas explicatives, abductives (épistémologies réalistes critiques et constructivistes pragmatiques). Les autrices rappellent que la mise à l'épreuve des connaissances dans le PECP se fait généralement par le biais des études de cas explicatives et que la méthode exploratoire abductive est la plus adaptée à cette épistémologie (Avenier et Thomas, 2015). L'étude de cas permet de répondre aux questions de recherche traitant du « pourquoi » et du « comment » des phénomènes étudiés, ces derniers étant contemporains et sur lesquels le chercheur n'a pas ou peu de contrôle (Yin, 2009).

Malgré les critiques (Flyvbjerg, 2006 ; Yin, 2009), l'étude de cas permet une compréhension en profondeur des phénomènes, de leurs causes et de leurs conséquences. Cette méthodologie génère des connaissances concrètes sur des sujets précis. Elle permet au chercheur de prendre de la distance avec des affirmations théoriques et le confronte à la réalité du terrain. Cela s'avère d'ailleurs primordial lorsque l'on considère le caractère exploratoire de notre démarche de recherche.

## **2.2. Sélection du cas étudié : la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France)**

Notre projet s'inscrit dans le cadre d'un contrat de recherche régional impliquant trois partenaires : la région PACA, le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) et l'association Alphabétville.

Le projet de recherche visait initialement l'étude de la formation à la transmission des connaissances dans les Industries Culturelles et Créatives. Au fil des rencontres avec la partenaire de terrain – Colette Tron de l'association Alphaberville –, des lectures de la littérature scientifique, de l'observation et des discussions informelles sur le terrain, notre questionnement a évolué de l'aspect cognitif vers l'aspect organisationnel du management de la créativité. De plus, nous avons élargi notre terrain de recherche, au départ centré sur Alphaberville, pour considérer la Friche la Belle de Mai dans son entièreté. C'est en effet la spécificité du cadre dans lequel évolue la partenaire qui nous a amené à nous questionner sur ce cadre organisationnel global atypique. Nous avons donc été amenée à changer de niveau d'analyse et à développer cette recherche à un niveau méso (Lecocq, 2012) : l'étude d'organisations créatives, elles-mêmes inscrites dans un environnement méta-organisé.

La sélection du cas est en accord avec les recommandations émises par Miles et Huberman (2003) car elle repose à la fois sur une opportunité de terrain (le partenariat avec une structure résidente de la friche culturelle) et sur une réflexion conceptuelle (la relation entre la spécificité du contexte et la littérature). Le cas de la Friche la Belle de Mai est intéressant pour son apport théorique et non pas parce qu'il est représentatif de la population en termes statistiques (Eisenhardt, 1989). Ce cas a en effet déjà et plusieurs fois été étudié par la recherche, notamment dans les domaines suivants : géographie, urbanisme et aménagement du territoire (Andres, 2009 ; Grésillon, 2011) ; sociologie (Apprill, 2013 ; Poggi et Vanhamme, 2004) ; sciences de l'art (Rosenquist, 2015) ; sciences de l'information et de la communication (Labarthe et Foulquié, 2013 ; Thorion, 2005).

Carrier et Szostak notent que « *jusqu'à maintenant, les recherches empiriques sur la créativité en contexte organisationnel ont presque toujours été réalisées dans le milieu des grandes entreprises.* » (2014, p. 28). Pour cette raison, il peut être intéressant de se concentrer sur des organisations de plus petite envergure (auto-entreprises, associations, TPE et PME). Par ailleurs, nous n'avons rencontré que peu d'études empiriques réalisées sur des méta-organisations constituées d'organisations créatives (Pinzon Correa, 2017). De par cette double lacune, le cas exploratoire d'une méta-organisation

justement composée d'organisations créatives de petite envergure semble être un terrain de recherche pertinent. Par le biais du partenariat de recherche avec l'association Alphaberville et d'orientations au cours du travail de recherche, le terrain de la Friche la Belle de Mai, à Marseille, s'est ouvert. Cette friche est :

(1) un rassemblement d'organisations créatives dans le milieu artistique et culturel, permettant d'explorer le gap empirique soulevé par Pinzon Correa (2017) ;

(2) composée d'organisations créatives de petite à moyenne envergure, et non pas de grandes entreprises, ce qui a peu été exploré empiriquement (Carrier et Szostak, 2014).

### **2.3. Un design de la recherche abductif**

Le design de la recherche peut être compris comme : « [...] *la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat.* » (Royer et Zarlowski, 2014, p. 169).

Notre démarche générale tout au long de cette thèse peut être qualifiée d'abductive. Issue du courant pragmatique développé par Pierce (Dumez, 2016), l'abduction peut être comprise comme une forme d'inférence « *qui utilise des hypothèses plausibles susceptibles d'être vérifiées ultérieurement* » (Catellin, 2004, p. 179). Loin d'opposer induction et déduction, l'abduction relie les deux concepts tout au long d'un processus de recherche afin de construire des connaissances et de faire émerger des nouveautés théoriques. Elle consiste en la production de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, élaborées de manière rigoureuse, à partir de la collecte de données empiriques (Charreire-Petit et Durieux, 2014). L'abduction accorde alors aux inférences établies un statut explicatif ou compréhensif. Notre travail de recherche est également nourri d'itérations constantes entre littérature et terrain, stimulant la réflexion sur l'objet de recherche et sur les questions pertinentes à se poser (cf. Figure 5).

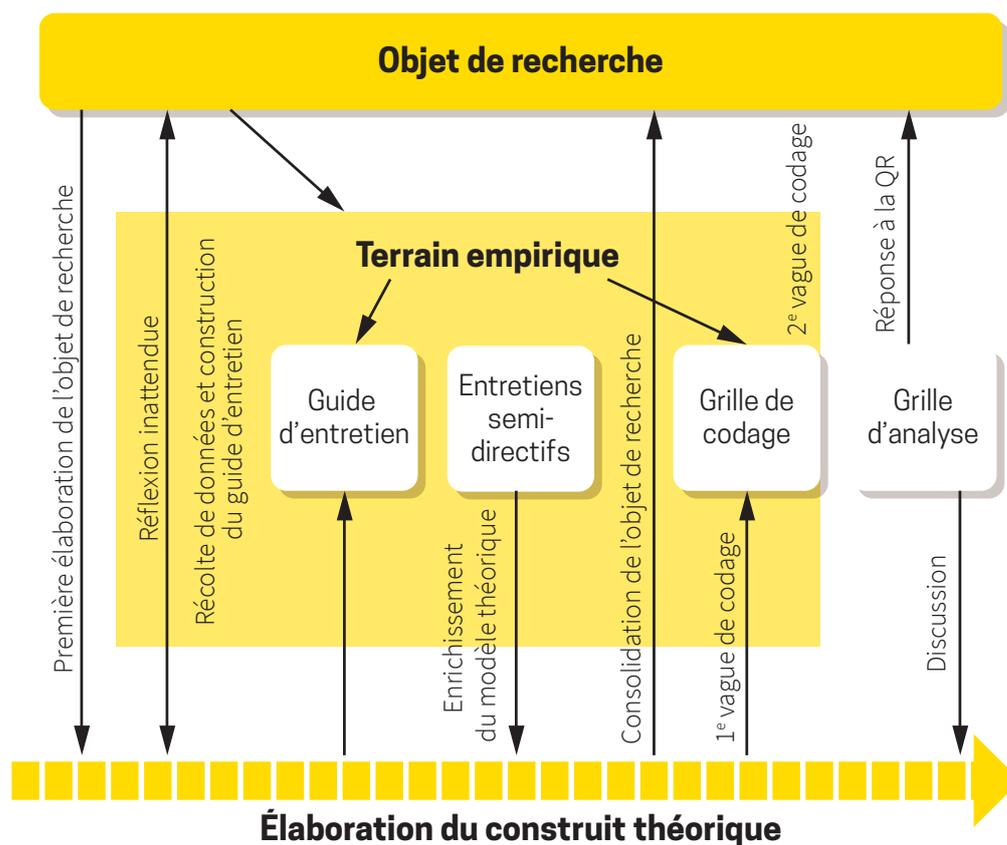


Figure 5 : Modélisation de la démarche de recherche (autrice)

Au départ, notre recherche a la volonté d'étudier le management de la créativité dans le cadre des activités artistiques d'une organisation créative, au plus proche des artistes et des managers. Plusieurs conversations avec diverses personnes (sur le terrain, au laboratoire, dans le privé) nous font réaliser la particularité du site sur lequel sont installées les structures culturelles et artistiques qui font l'environnement du partenaire de terrain. De plus et au même moment, notre rencontre impromptue avec le livre de Michel Simonot, *La langue retournée de la culture* (2017), et des écrits de Ahrne et Brunsson sur le concept de méta-organisation provoque en nous une réflexion inattendue, une mise en perspective que nous n'avions pas envisagée.

Explicitons le cheminement de notre pensée : d'un côté, nous comprenons que la culture et les arts se sont peu à peu libéralisés depuis les années 1970, que le vocabulaire pour parler de la culture a évolué, qu'il existe bel et bien un désengagement progressif de l'État dans le financement de la culture sur le territoire et que la logique

de rentabilité des arts s'imisce peu à peu dans les organisations créatives, des plus grandes aux plus petites. Comment survivre ? Comment dépasser cette instabilité et continuer de créer ? De l'autre, nous observons de plus en plus de la part de tout type d'organisation la volonté de construire des collaborations au niveau local, de réhabiliter les espaces urbains, de se regrouper dans des *clusters*, des réseaux territoriaux, des technopoles, pour ne plus être isolé. Réinvestir le local ? Se rassembler pour aller de l'avant ?

Deux univers, pourtant reliés par la nécessité de mener leurs activités dans les meilleures conditions possibles. La lecture du rapport de Fabrice Lextrait (2001) pour le Secrétariat d'État à la décentralisation culturelle et au patrimoine sur les Nouveaux Territoires de l'Art achève de nous convaincre de l'importance d'envisager notre terrain non pas par le biais des organisations créatives, seules, en interne, mais plutôt par celui du plus grand espace qui les accueille, qui les rassemble, et qui peut-être les aide à rendre leur activité possible (ou moins difficile) : la Friche la Belle de Mai, et son entité gestionnaire qu'est la SCIC Friche la Belle de Mai. La littérature nous y invitant – tout particulièrement Woodman (1995) – nous décidons de passer d'une vision cognitive de la créativité à une vision organisationnelle, et donc d'un niveau d'analyse micro à un niveau méso (Lecocq, 2012). Cette première boucle nous fait donc élargir notre terrain et modifier notre cadrage conceptuel.

De par notre approche exploratoire et abductive, nous partons de l'idée vraisemblable que la structure qui gère le site, la SCIC Friche la Belle de Mai, pourrait jouer un rôle dans le management de la créativité des organisations résidentes. Nous établissons donc une première version de notre grille d'analyse et, avec notre question de recherche en tête, nous nous demandons alors ce que peut nous dire le terrain sur la question du management de la créativité. Tout en gardant à l'esprit notre objet de recherche, nous choisissons de nous lancer dans une interrogation extensive du terrain pour savoir ce qu'il s'y passe réellement et ainsi forger notre modèle d'analyse théorique. Nous cherchons donc à recueillir des informations sur les relations et interactions entre les organisations créatives et la SCIC gestionnaire. Nous élaborons alors trois guides d'entretiens distincts servant à interroger trois groupes d'acteurs que

nous repérons en amont grâce à notre observation du terrain : (1) les organisations créatives résidentes de la Friche, (2) les employés de la SCIC et (3) les organisations créatives partenaires de la SCIC. Nous investiguons le fonctionnement et les activités des structures, les dynamiques entre les acteurs, leurs relations interpersonnelles, les éventuelles zones de pouvoir, la gouvernance du site, mais surtout les éléments de stimulation de la créativité.

Pour éviter le risque de circularité (Bamford, 1993) que Dumez décrit comme le risque « *qui consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie* » (2016, p. 17), nous adoptons une posture d'orientation de la recherche – ou *orienting theory* (Whyte, 1984) – en sélectionnant des cadres théoriques larges afin d'éviter de structurer le matériau empirique. Les éléments du guide d'entretien ne sont pas entièrement tirés de la littérature. Repérant que la SCIC Friche la Belle de Mai apparaît comme une méta-organisation, nous mobilisons les deux éléments centraux qui constituent les recherches sur les méta-organisations (gouvernance et activités) pour cadrer notre guide. Les autres éléments abordés dans le guide sont plus ouverts, particulièrement sur la question de la stimulation de la créativité – ne sachant pas par avance quelle grille théorique serait la plus pertinente pour appréhender le terrain. Cette deuxième boucle nous permet de confirmer que la friche culturelle étudiée est bien une méta-organisation territorialisée grâce aux données empiriques et nous donne de nouveaux éléments à investiguer dans notre cadrage conceptuel.

Grâce à la compréhension du terrain que nous donnent nos entretiens, nous affinons peu à peu notre modèle théorique par un travail de revue de littérature. La nouvelle littérature alors étudiée nous pousse à nous interroger sur la question de l'environnement facilitant la créativité organisationnelle, une forme de management de la créativité qui semble adaptée à notre nouveau terrain ainsi qu'aux données récoltées. Nous en tirons quatre grands facteurs issus du croisement des littératures entre les facteurs facilitant la créativité organisationnelle des organisations créatives et les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée. Nous modifions ainsi en conséquence notre question de recherche, notre grille d'analyse et proposons qu'il est probable que la façon dont est structurée la méta-organisation Friche la Belle de Mai,

et pas seulement son entité gestionnaire la SCIC Friche la Belle de Mai, conditionne les facteurs favorisant la créativité organisationnelle de ses membres.

Nous choisissons d'étudier également un projet concret d'acteurs du terrain, pour en savoir plus sur le déroulement de l'activité artistique menée au quotidien à la Friche la Belle de Mai. Nous interrogeons alors les gestionnaires du projet et l'artiste en résidence, afin de visualiser les dynamiques entre le projet et son environnement. Nous validons, après ces entretiens, la pertinence du cadre conceptuel établi grâce aux données empiriques. Cette troisième boucle valide notre nouveau cadrage conceptuel grâce aux données récoltées sur le terrain et ancre notre grille d'analyse.

Nous tirons de cet affinage une grille de codage composée de quatre thèmes de premier niveau correspondant aux quatre grands facteurs de la littérature favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives : (1) l'autonomie des acteurs et le fonctionnement hétérarchique, (2) les ressources disponibles, (3) les échanges et le réseautage entre acteurs et (4) la question de la réputation des acteurs<sup>21</sup>.

Encore une fois, pour se protéger du risque de circularité, et donc une confirmation biaisée de la théorie par une sélection restreinte des données, nous utilisons dans une première vague de codage les quatre thèmes de premier niveau issus de la littérature, sans les décortiquer selon des sous-thèmes déjà établis. Cette posture permet soit de confirmer ce qui a déjà été montré, soit de faire apparaître des nuances dans la littérature. Les thèmes sont compris également dans leur sens contraire. Par exemple, nous codons dans « autonomie » les données relatives à la dépendance, au manque d'autonomie. De plus, nous repérons des données susceptibles de répondre à notre question de recherche mais qui n'entrent pas dans les quatre thèmes. Après revue de ces données et de leur cohérence, ces données sont rassemblées dans un code émergent : la culture organisationnelle.

Dans une deuxième vague de codage, les *verbatim* issus de chaque thème de premier niveau sont codés inductivement, par thème de second niveau, selon leur signification contextualisée (Miles et Huberman, 2003) et selon le principe de la thématization

---

21 | Nos acteurs sont ici des organisations créatives qui habitent la Friche la Belle de Mai.

continue (Paillé et Mucchielli, 2016). Nous utilisons pour cela la méthode de Strauss (1987) décrite chez Strauss et Corbin (1990) en générant des étiquettes sous chaque *verbatim* de sorte à progressivement établir une liste d'étiquettes. Ces étiquettes peuvent changer au fur et à mesure du tri des *verbatim*. Puis, nous passons en revue chaque étiquette pour vérifier la cohérence thématique et contextuelle de chaque *verbatim* lui appartenant. Notre codage est stabilisé « *lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de régularités émergent* » (Miles et Huberman, 2003, p. 121).

Précisions que notre matériau est codé de manière multithématique (Dumez, 2016) pour les deux phases de codage : chaque *verbatim* peut correspondre à plusieurs thèmes de premier ou de second niveau. Les étiquettes nous permettent donc de faire émerger des thèmes tout au long du codage. Le codage est développé plus en détails au chapitre 6, section 2.

Cette quatrième boucle nous permet de mettre en évidence de nouvelles conceptualisations théoriques grâce au travail de codage des données empiriques, nous permettant ainsi de les confronter avec la littérature étudiée dans le cadrage conceptuel. Les deux vagues de codages font en effet ressortir de nos résultats des différences significatives entre le cadre théorique proposé initialement et la réalité du terrain. Nous présentons donc dans la discussion une version modifiée des croisements possibles entre créativité organisationnelle et méta-organisation territorialisée.

## Conclusion du chapitre 4

Afin de montrer la validité scientifique de notre travail et qu'autrui puisse le positionner dans un cadre et évaluer sa portée relativement audit cadre (Avenier et Thomas, 2012), nous avons ancré, dans ce quatrième chapitre, notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Piaget, 1967). Nous fortifions notre ancrage par les sciences de l'artificiel (Simon, 1969) et par le caractère artefactuel des éléments qui constituent notre recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2012), aussi bien les organisations créatives que les méta-organisations territorialisées. Nous montrons également la façon dont nous avons respecté les critères de scientificité du PECP, à savoir l'adéquation et l'enseignabilité.

Puis, nous avons élaboré notre cadrage méthodologique, qui commence par le choix d'une méthodologie de recherche. Notre sélection porte sur l'étude de cas exploratoire abductive (Avenier et Thomas, 2015 ; Yin, 2009). Ce choix est validé par sa cohérence avec notre positionnement épistémologique. Nous choisissons notre cas d'étude : une friche culturelle, la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France). Ce terrain de recherche est choisi par opportunité de terrain, mais aussi pour son accord avec notre réflexion conceptuelle (Miles et Huberman, 2003). Déjà beaucoup étudié dans divers domaines de recherche, La Friche la Belle de Mai est un rassemblement d'organisations créatives dans le milieu artistique et culturel, permettant d'explorer le gap empirique soulevé par Pinzon Correa (2017) et composée d'organisations créatives de petite à moyenne envergure, et non pas de grandes entreprises, ce qui a peu été exploré empiriquement (Carrier et Szostak, 2014). Nous proposons enfin de décrire le design de notre recherche. Nous décrivons ainsi l'« histoire » de la construction de notre thèse. Notre démarche peut être qualifiée d'abductive en ce qu'elle s'appuie sur des données empiriques pour motiver tout au long de notre recherche l'évolution de notre cadre conceptuel et la grille d'analyse en découlant. Grâce à notre étude exploratoire abductive, nous souhaitons proposer de nouvelles conceptualisations théoriques.



## Chapitre 5 | Terrain de recherche

Il convient de présenter plus en détail le terrain de recherche sélectionné pour notre étude de cas : la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France). Cette ancienne manufacture de tabacs transformée aujourd'hui en friche culturelle accueille près de soixante-dix organisations créatives, de l'art contemporain à la formation professionnelle en passant par l'art numérique, la musique et la danse. Elle est composée géographiquement de l'îlot 3 de l'ancienne manufacture des tabacs (cf. Figure 6).

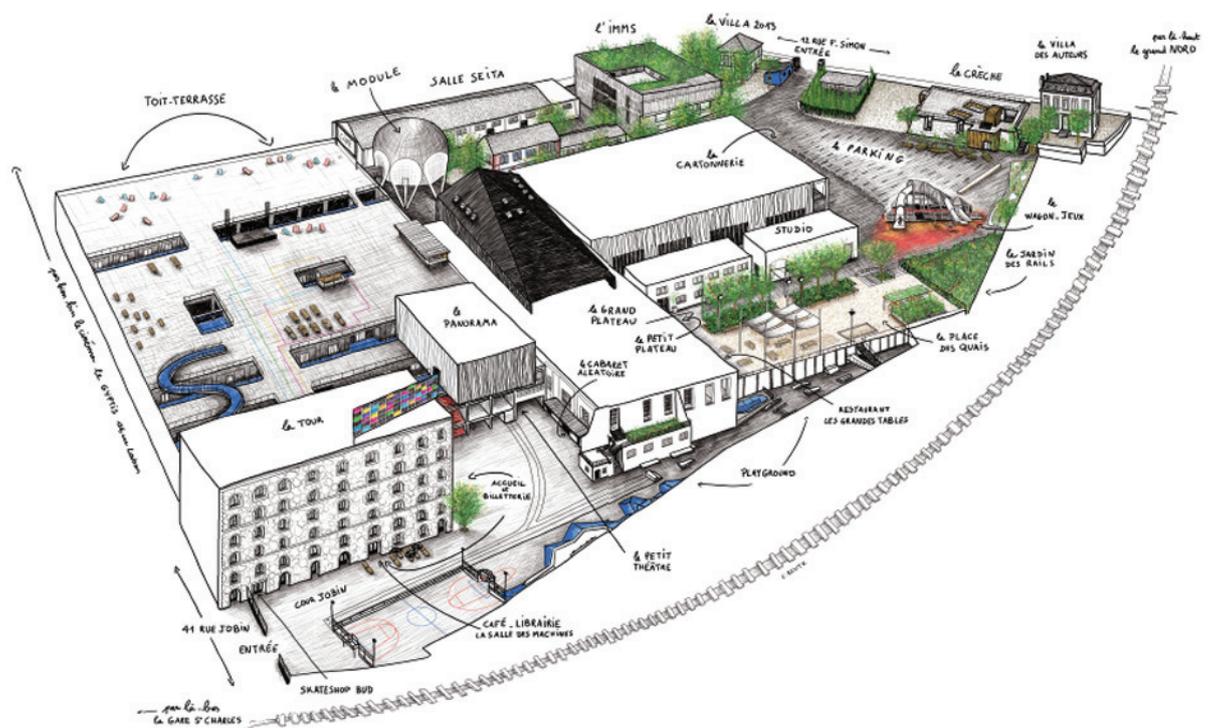


Figure 6 : La Friche la Belle de Mai, dessin publié sur le site Internet de la Friche ([www.lafriche.org/fr/les-lieux](http://www.lafriche.org/fr/les-lieux))

Dans ce cinquième chapitre, nous faisons l'historique de la Friche la Belle de Mai des années 1980 à aujourd'hui (section 1). Puis, nous en présentons les résidents que nous classons par macro-types (section 2) et le fonctionnement général en précisant les éléments de gouvernance et contractuels qui la façonnent (section 3). Enfin, nous

décrivons le projet étudié au cours de cette recherche : le projet de résidence d'écriture numérique porté par Alphaberville et La Marelle (section 4).

## Section 1 |

### **Historique de la Friche la Belle de Mai des années 1980 à nos jours**

Fondée en 1926, la Société nationale d'Exploitation Industrielle des Tabacs et Allumettes, plus connue sous son acronyme SEITA, produisait, dans le quartier de la Belle de Mai à Marseille, jusqu'à cent millions de cigares et cigarette par an. En 1988, alors que les goûts du consommateur s'orientaient vers le tabac blond, l'établissement marseillais réduisit drastiquement sa masse salariale, passant de mille à deux cent cinquante employés, avant de fermer définitivement ses portes en 1990. Le quartier de la Belle de Mai situé dans le troisième arrondissement de Marseille, perd son poumon économique ; le site de l'ancienne manufacture, laissé à l'abandon par les pouvoirs publics, devient une friche industrielle.

Si dans un premier temps l'endroit n'attire guère plus que les ferrailleurs, le site, par son gigantisme et sa localisation stratégique, attire rapidement l'attention des élus marseillais dans un contexte de redéfinition de la politique culturelle de la ville. Un long processus de transformation s'engage alors dans la totalité des 120 000 m<sup>2</sup> de bâtiments de l'ancienne usine. Ceux-ci, propriétés de la SEITA jusqu'en 1998 puis de la Ville de Marseille, deviennent le théâtre d'une expérience culturelle et urbaine toujours en cours aujourd'hui, ainsi que le point de fixation majeur des politiques de développement local mises en œuvre dans le troisième arrondissement marseillais.

Témoin privilégié des succès et des échecs des politiques de développement urbain et culturel, la Friche la Belle de Mai se construit depuis bientôt trente ans en connexion avec les politiques locales, les acteurs du lieu et les populations des quartiers avoisinants.

Avant même de parler du contenu des politiques publiques qui ont concerné la Friche la Belle de Mai, ou même du rapport de la Friche au politique local, il convient

de fixer le contexte général dans lequel l'action politique s'est tenue et continue de se tenir.

Le 3<sup>e</sup> arrondissement de Marseille est d'abord et avant tout un espace pauvre de la cité phocéenne, et parmi les quartiers les plus pauvres d'Europe. Coincée entre la gare Saint-Charles et la gare maritime de la Joliette, la population du territoire a subi le contrecoup de la désindustrialisation des villes, avec la fermeture de la manufacture de tabac vingt ans après le déplacement de la majeure partie des activités portuaires de Marseille vers Fos-sur-Mer. Par ailleurs, la fin des années 1980 à Marseille voit l'essoufflement du secteur tertiaire, un essor du vote Front National et de mauvaises relations avec les villes périphériques (qui persistent encore aujourd'hui) (Andres, 2009). Suite au premier acte de la décentralisation, Marseille est en quête d'un destin européen dans une période de creux, alors qu'elle était le troisième port mondial avant la Seconde Guerre mondiale.

Dans ce contexte grisâtre où tout est à réinventer, la Friche devient le catalyseur de l'impulsion du renouveau urbain de tout un quartier. L'émergence du lieu de la fin des années 1980 à nos jours se fait progressivement, au long de cinq séquences :

- 1989-1992 : les débuts (et la période de veille) (1.1.),
- 1993-1998 : l'ouverture à de nouveaux possibles et l'intégration aux politiques de la ville (1.2.),
- 1998-2008 : reprise en main, travaux et réflexions sur le futur (1.3.),
- 2008-2013 : changements structurels dans l'organisation de l'activité frichiste et rayonnement culturel (1.4.),
- Depuis 2013 : retombées de Marseille Provence 2013 Capitale européenne de la Culture et développement de l'ouverture au public (1.5.).

## 1.1. 1989-1992 : les débuts (et la période de veille)

La première séquence est impulsée dès 1989 après la victoire de Robert Vigouroux aux élections municipales marseillaises. Christian Poitevin (également connu sous le pseudonyme Julien Blaine pour ses activités littéraires) alors nommé délégué à la culture, cherche à développer un projet de friche culturelle. Christian Poitevin est lui-même déjà très au fait du phénomène, ayant en tant qu'artiste visité et pratiqué de nombreuses friches industrielles reconverties ou en cours de reconversion. Sa vision de ce que doit être une politique culturelle volontariste rencontre les ambitions de Philippe Foulquié, fondateur du Théâtre Massalia, et d'Alain Fourneau, directeur du Théâtre des Bernardines, qui y voient une occasion d'expérimenter de nouvelles formes d'art (Labarthe et Foulquié, 2013).

L'idée de reconvertir une friche industrielle en espace d'art et de culture commence à prendre forme sur le territoire marseillais dès 1990. Philippe Foulquié et Alain Fourneau fondent l'association Système Friche Théâtre (SFT) et investissent une ancienne minoterie du boulevard Magallon dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement de Marseille où ils développent une activité principalement centrée sur les arts de la scène. Toutefois, SFT est d'abord et avant tout conçue comme un projet nomade, destinée à investir de nouveaux espaces tous les deux ou trois ans. Ce nomadisme, notamment pensé par Fabrice Lextraire (bras droit de Philippe Foulquié), conduit l'équipe de SFT à s'installer dans les locaux de l'ancienne manufacture de tabac en 1992, avec l'accord de la SEITA, toujours propriétaire des lieux. L'installation est alors toujours pensée comme temporaire.

La même année, à Paris, le Comité Interministériel de Restauration du Patrimoine décide de créer une antenne marseillaise pour ses opérations. Le site retenu est l'îlot 1 de la Friche la Belle de Mai, segment de 24 000 m<sup>2</sup>. L'endroit, rebaptisé « îlot du patrimoine », est également choisi par la Mairie de Marseille pour y accueillir ses archives, puisqu'un site destiné à cette fonction était activement recherché par les services municipaux depuis les années 1980.

## **1.2. 1993-1998 : l'ouverture à de nouveaux possibles et l'intégration aux politiques de la ville**

L'année 1993 est marquée par deux événements majeurs pour SFT. Le premier est le départ d'Alain Fourneau de l'association, laissant Philippe Foulquié seul au pilotage des opérations et à la prise de décision. Le second est la décision de ce dernier de transférer l'ensemble des activités du théâtre Massalia sur le site de l'îlot 3. Cette décision aura pour conséquence majeure de fixer le projet d'occupation à la Friche la Belle de Mai et de le priver de son caractère nomade. Ce transfert qui s'effectue tout au long des années 1993 et 1994 fait du théâtre Massalia le premier producteur de la Friche et devient un acteur majeur du développement du lieu à travers son implication dans plusieurs projets structurants.

L'année 1994 est également une année marquée par le développement de nouvelles structures au sein de la Friche, lesquelles ne concentrent pas leurs activités autour du théâtre. Ferdinand Richard, directeur de la structure AMI (Aides aux Musiques Innovatrices) depuis 1985, s'installe dans l'ancienne usine et fait se côtoyer les musiques électroniques avec le sixième art. La même année, le tout premier cybercafé de France ouvre également ses portes, cette fois encore à la Friche la Belle de Mai.

Outre une diversification des activités artistiques et culturelles présentes sur le site de la Friche, la période 1993-1998 est surtout marquée par une intensification des rapports entre le lieu et le politique au sens large.

En 1995, l'architecte et urbaniste Jean Nouvel devient président de SFT à la demande de Philippe Foulquié, qui recherchait alors une personnalité d'envergure capable de peser face au pouvoir politique (Lextrait, 2017). Jean Nouvel va travailler à la formalisation de l'ambition de M. Foulquié d'inscrire la Friche dans un processus de développement local par la culture. La même année, l'établissement public Euroméditerranée voit le jour. Il servira à conduire l'opération immobilière du même nom lancée par Robert Vigouroux et l'État, qui vise à restaurer de larges portions des 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> arrondissement de la ville notamment par la création de pôles transports multimodaux, d'un quartier d'affaires et d'infrastructures destinées à attirer les tou-

ristes et croisiéristes étrangers. La totalité des trois îlots de la Friche la Belle de Mai est alors incluse au périmètre de l'opération (cf. Figure 7).



Figure 7 : Plan du périmètre Euroméditerranée ([www.euromediterranee.fr](http://www.euromediterranee.fr))

En 1996, un schéma général intitulé « un Projet Culturel pour un Projet Urbain » (PCPU) est édité par la direction de SFT. Il fixe les enjeux de développement de la Friche la Belle de Mai autour de cinq grands axes :

- Parfaire et développer un projet urbain unique en Europe fondé sur la culture ;
- Réaliser un pôle local et international d'échanges artistiques à l'échelle d'Europe méditerranéenne, de Marseille et du XXI<sup>ème</sup> siècle ;
- Inventer de nouveaux modes de socialisation des œuvres et de rapports à tous les publics ;
- Faire un lieu d'exercice et d'initiation artistique ;
- Affirmer l'intégration de la culture dans l'économie.

En 1998 enfin, la SEITA se sépare des locaux de son ancienne manufacture qu'elle cède à la Ville de Marseille. C'est désormais la municipalité qui prend la totalité des décisions en matière d'aménagement du lieu, alors que jusqu'à présent SFT était seule maîtresse à bord. Cet événement marque l'entrée pleine et entière de la Friche, et notamment de l'îlot 3, dans la réflexion autour des politiques culturelles menées à Marseille. Conséquemment, un appel d'offres pour la rénovation de l'îlot 3 est lancé par la ville et SFT doit relocaliser une partie de ses activités dans l'îlot 1.

### **1.3. 1998-2008 : reprise en main, travaux et réflexions sur le futur**

Les années 1998 à 2001 constituent une période d'instabilité pour la Friche nouvellement pérennisée. Certes, d'un point de vue administratif et politique, le lieu s'est vu garantir la continuité de son existence et de son développement. Cependant, la ville entend bien rénover les bâtiments, et contraint momentanément SFT à changer d'îlot. Dans le même temps, la SNCF lance des travaux d'extension de voies qui longent l'îlot 3 et contraint SFT à rapatrier le reste de ses activités vers l'îlot 1. Pour garantir la sécurité des bâtiments et des résidents, la ville investit six millions de francs pour des travaux (soit environ 915 000 euros).

La réinstallation de SFT dans l'îlot 3 ne se fait que sur les années 2000 à 2001, avec cette fois-ci un budget avoisinant les dix millions de francs (soit environ 1 500 000 euros). Ces fonds doivent servir, sous la direction de Christian Poitevin (à qui est

confiée la maîtrise d'ouvrage) à poursuivre la modernisation de l'îlot 3 et d'une partie de l'îlot 2 en y intégrant des espaces publics et sportifs, le tout dans la continuité des axes définis par SFT dans son premier schéma général, le PCPU de 1996. C'est également en 2001 que le collectif propose son deuxième schéma général « L'air de ne pas y toucher ».

Le départ de Jean Nouvel de la présidence de SFT en 2002 contribue, en creux, à renforcer le pouvoir de la collectivité sur la Friche la Belle de Mai au détriment de l'association. Bien que cette dernière continue d'organiser et d'agréger la production artistique et culturelle sur le lieu, la présidence du cinéaste Robert Guédiguian sera surtout marquée par ses difficultés à faire entendre ses ambitions d'un développement transversal de la Friche englobant îlots 3 et 2 auprès de la Ville de Marseille. Celle-ci se montre en revanche plus enthousiaste à l'idée de participer à la création d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) dans une optique de réorganisation du site après la conduite d'une étude par le cabinet de conseil Propa Consulting en 2005. La même année, le troisième schéma général « L'air 2 ne pas y toucher » est édité par SFT. La présidence Guédiguian s'achèvera en 2007 et semble marquer la fin d'un cycle de développement alors qu'un autre se dessine à l'horizon 2008.

#### **1.4. 2008-2013 : changements structurels dans l'organisation de l'activité frichiste et rayonnement culturel**

Initiée en 2005 par Philippe Foulquié, la création d'une SCIC se concrétise en 2008, avec le concours des institutions publiques et de Patrick Bouchain, conseiller auprès de SFT depuis 2002. Son implication dans le développement du projet le conduit naturellement à la présidence de la SCIC dont Karen Bouvet devient la directrice. Pour la SCIC, le soutien de la ville se manifeste une fois de plus par un support financier, cette fois-ci à hauteur de trente millions d'euros pour réaliser d'importantes modifications architecturales sur le site, dans la perspective de l'opération Marseille Provence 2013 Capitale européenne de la Culture (MP 2013). La SCIC permet aussi un retour des capa-

cités décisionnelles des acteurs *in situ* : dès 2009, c'est elle qui récupère la mission de gestion foncière et de transformation des bâtiments, dévolue à la mairie depuis 1998.

La transformation architecturale massive du site s'accompagne également d'un changement de direction de SFT en 2011. Alain Arnaudet arrive dans une situation compliquée où les champs de compétence des présidents (de SFT et de la SCIC), le rôle de la directrice de la SCIC et la place dévolue à chaque résident restent encore à définir clairement. Il succède qui plus est à Philippe Foulquié, fondateur et moteur historique de SFT et de la Friche la Belle de Mai. Il parvient cependant à mettre en œuvre le projet artistique élaboré pour MP 2013, qui fait de la Friche la Belle de Mai l'espace culturel stratégique dont a souhaité se doter Marseille.

2013 est également une année capitale en termes d'organisation interne de la Friche la Belle de Mai, puisqu'elle voit la fusion de SFT et de la SCIC s'opérer au profit de la SCIC, dont Alain Arnaudet reste directeur. La SCIC met l'accent sur l'accueil des publics à travers l'aménagement des espaces disponibles, notamment la cour donnant sur la rue Jobin partiellement transformée en terrain multisport (le Playground) et le niveau supérieur accessible par la rue François Simon devenue la Place des Quais, ainsi que sur l'aménagement du skate-park.

### **1.5. Depuis 2013 : retombées de MP 2013 et développement de l'ouverture au public**

La transformation de la Friche la Belle de Mai à l'occasion de MP 2013 a contribué à améliorer grandement la renommée du lieu auprès du public. La Friche a, ces dernières années, largement misé sur cet afflux de publics pour continuer de se positionner comme un lieu culturel dans la droite ligne du PCPU, en accueillant des événements rassemblant un public nombreux : on pourra ainsi citer les éditions 2014, 2015 et 2016 du festival de musiques contemporaines Marsatac, les marchés paysans ou encore la proposition de médiations culturelles.

En 2014, un projet participatif de logements sociaux en collaboration avec le bailleur Sud Habitat avait même été lancé, sans toutefois aboutir.

Par ailleurs, la SCIC gère le développement économique et foncier de la Friche la Belle de Mai et entretient des liens avec l'ensemble des acteurs locaux du développement économique et de l'attractivité du territoire (CCI, l'UPE13, la CGPME, les Ambassadeurs du club M, le bureau des congrès, Bouches-du-Rhône tourisme, ainsi que la Ville de Marseille), tout en dégagant des fonds à travers la location d'espaces et le mécénat qui constituent le cœur de son activité économique.

## Section 2 |

### **Les résidents de la Friche la Belle de Mai**

D'une petite poignée de résidents fondateurs, la Friche accueille aujourd'hui environ soixante-dix structures (soixante-quinze au 1<sup>er</sup> janvier 2018). Les organisations créatives résidentes de la Friche la Belle de Mai sont issues de divers domaines artistiques et ont des types d'activités très différents. De l'artiste seul à l'organisme de formation, en passant par l'organisme de production et de diffusion d'œuvres et de spectacles, la Friche rassemble une grande diversité d'activités artistiques et culturelles, mais aussi de statuts juridiques et dispositifs organisationnels. L'arrivée des organisations créatives résidentes se fait par approbation du conseil d'administration de la SCIC, auquel elles doivent déposer une demande accompagnée d'une description de leur projet artistique et culturel et d'une démonstration de l'intégration de leurs activités au projet Friche.

Pour mieux comprendre quelles sont les organisations créatives qui composent la Friche la Belle de Mai, nous avons réalisé une macro-typologie des organisations créatives résidentes (2.1.) ainsi qu'une revue de l'évolution de la population d'organisations créatives résidentes par macro-types (2.2.).

## 2.1. Macro-typologie des organisations créatives résidentes

À l'heure actuelle, la SCIC propose sur son site Internet une typologie des organisations créatives résidentes assez éclatée (quinze types différents). Cependant, les domaines d'activité centraux des organisations créatives sont plus réduits, pouvant être regroupés en quatre macro-types : artiste, producteur, formation et service. Cette typologie permet de mieux visualiser les grands domaines d'activités des organisations créatives résidentes, mais n'est pas particulièrement efficace pour caractériser précisément leurs activités car celles-ci appartiennent souvent à deux ou trois types ou macro-types. De nombreuses structures semblent être hybrides, comparées aux typologies existantes dans les arts et la culture : arts du spectacles, arts plastiques, radio, littérature, musique, médiation, production, etc. Par exemple : Radio Grenouille est une radio, mais aussi une structure de création sonore, de médiation culturelle et de production artistique. L'activité des organisations créatives résidentes est si diversifiée, à la fois en interne et entre elles, qu'il s'avère difficile de les classer selon une typologie classique. Les macro-types soulevés seront utilisés pour nous servir de guide tout au long de cette recherche, notamment pour le classement des entretiens et pour établir les grandes conjectures d'occupation de la Friche.

Voici un récapitulatif (cf. Tableau 8) des soixante-quinze organisations créatives résidentes de la Friche la Belle de Mai (à jour au 1<sup>er</sup> janvier 2018) telles que présentées sur [www.lafriche.org](http://www.lafriche.org) – le site Internet officiel – et sur la liste des résidents ayant une convention d'occupation avec la SCIC. Il faut noter que les deux listes ne correspondent pas entièrement pour des raisons qui nous sont inconnues. Certaines structures paient les charges de la convention d'occupation mais nous n'avons pas entendu parler d'elles sur le terrain et elles ne figurent pas sur le site Internet ; d'autres nous sont connues mais n'apparaissent pas dans les structures qui ont signé une convention d'occupation. Nous avons donc choisi de référencer toutes les structures, classées par macro-type, puis par ordre alphabétique<sup>22 23</sup>.

---

22 | La mention « nc » signifie « non connu » pour signifier les cas où nous n'avons pas réussi à obtenir l'information désirée.

23 | La mention « \* » signifie que la structure a été créée au sein de la Friche la Belle de Mai ; les dates de création et d'implantation sont donc identiques

Structure ou artiste	Description	Domaine artistique ou culturel	Macro-type de classement pour la recherche	Date de création	Date d'implantation à la Friche
Akrout Hatem	Artstudio - Artiste peintre	Artistes - Arts visuels	Artiste	1992	1997
Alfons Alt	Altotypiste - Graveur d'images	Arts visuels - Artistes	Artiste	1993	1993
Arbuste	Spectacles vivants et installations	Arts visuels - Artistes	Artiste	2013	2019
ART.M	Pascale Mijares et Alain Domagala	Arts visuels - Artistes	Artiste	nc	1994
ARTONIK	Arts de la rue	Arts visuels - Théâtre - Danse	Artiste	1992	1994
Bamboo Orchestra - Wa	Musique du monde - Atelier de pratique intergénérationnel - Production spectacle vivant	Artistes - Musique - Jeune public - Formation - Producteur / Diffuseur	Artiste	1994	1995
Digital Borax	Cinéma et culture numériques	Arts visuels - Audiovisuel	Artiste	2001	2002
Etienne Rey / Atelier des Ondes Parallèles	Artiste plasticien	Artistes - Arts visuels - Arts numériques	Artiste	2007	2009
Gasc Demolition - Anne-Valérie Gasc	Artiste plasticienne	Artistes - Arts visuels	Artiste	2000	2011
Gilles Barbier	Artiste contemporain	Artistes - Arts visuels	Artiste	1992	1992
Groupe Maritime	Théâtre et spectacles en mer	Théâtre	Artiste	2010	2017
Intermezzo, compagnie	théâtre, marionnettes	Artistes	Artiste	1998	1998*
L'entreprise - cie François Cervantes	Compagnie de théâtre	Théâtre	Artiste	1986	2004
La Liseuse	Danse contemporaine	Danse - Théâtre	Artiste	1984	1995
Le Dernier Cri	Vomir des yeux	Arts visuels - Audiovisuel - Édition	Artiste	1993	1993
Libre d'images	Bania Medjbar	Artistes - Audiovisuel	Artiste	1995	2000
Michel Gentil	Art Espace Marseille	Artistes - Arts visuels	Artiste	1970	1993
No Tunes International	Théâtre - Arts de la rue	Théâtre	Artiste	2001	2009

Structure ou artiste	Description	Domaine artistique ou culturel	Macro-type de classement pour la recherche	Date de création	Date d'implantation à la Friche
Ornic'art	Collectif de performeurs-euses interdisciplinaires	Artistes - Théâtre - Audio-visuel - Danse - Producteur / Diffuseur	Artiste	2002 (autre format depuis 1995)	2002
Qanik	Compagnie de théâtre - spectacles jeune public et tout public	Artistes - Théâtre	Artiste	2000	2012
Sales Gosses	Association de plusieurs compagnies	Danse - Théâtre - Musique	Artiste	2010	2010
Sisygambis - Les 7 Portes	Vidéastes et musiciens	Arts numériques - Audio-visuel - Arts visuels - Artistes - Musique	Artiste	1989	1993
Skappa ! et Associés	Collectif artistique créant un pont entre arts plastiques et spectacle vivant	Arts visuels - Artistes - Jeune public - Théâtre	Artiste	1998	1998
Théâtre de cuisine	Compagnie de Théâtre d'objet	Artistes - Théâtre - Jeune public	Artiste	1979	1992
Véronique Rizzo	Artiste	Artistes - Arts visuels	Artiste	1993	2010
Voix Polyphoniques	Polyphonie et chant a capella	Musique - Théâtre - Producteur / Diffuseur	Artiste	1991	1993
Yves Jeanmougin	Métamorphoses	Artistes - Arts visuels - Édition - Producteur / Diffuseur	Artiste	nc	2000
CFA des métiers du spectacle	Centre de formation	Formation - Arts visuels	Formation	nc	nc
École supérieure d'art et de design Marseille-Méditerranée - Atelier des situations	Espace de travail	Formation - Arts visuels	Formation	1752	2017 (pas de convention)
ERACM	Ecole Régionale d'Acteurs de Cannes et Marseille	Formation - Théâtre	Formation	1990	1997 (IMMS en 2015)

Structure ou artiste	Description	Domaine artistique ou culturel	Macro-type de classement pour la recherche	Date de création	Date d'implantation à la Friche
La Réplique	Centre de Ressources des Métiers de l'Acteur	Artistes - Audiovisuel - Formation - Théâtre	Formation	1981	2009
Alphabetville	Laboratoire écritures et medias	Audiovisuel - Édition - Producteur / Diffuseur	Producteur	1999	2006
AMI	Aide aux Musiques Innovatrices	Formation - Musique - Producteur / Diffuseur	Producteur	1986	1994
Bi-Pole	Agence de booking, promoteur et producteur de musiques actuelles	Musique - Producteur / Diffuseur	Producteur	2009	2009
Board Spirit Marseille	Cours de Skate et événements culture urbaines	Jeune public - Producteur / Diffuseur	Producteur	2003	2008
Bouléquez !	Action culturelle	Producteur / Diffuseur - Musique	Producteur	2002	2004
Cabaret Aléatoire (Autokab)	Scène de musiques actuelles et Club	Musique - Producteur / Diffuseur	Producteur	2002	2002*
Co-opérative	Musiques, arts, culture, communication	Arts visuels - Musique - Producteur / Diffuseur	Producteur	2004	2004*
Cola Production	Antenne européenne d'Africa Fête	Musique - Producteur / Diffuseur	Producteur	2002	2003
Documents d'artistes PACA	Un site internet dédié à l'art contemporain	Arts visuels - Producteur / Diffuseur	Producteur	1998	1999
Écrans du large	Production et distribution de cinéma documentaire	Producteur / Diffuseur - Audiovisuel	Producteur	2009	2017
FRAEME (Sextant et plus et Groupe)	Art contemporain	Arts visuels - Édition - Producteur / Diffuseur	Producteur	1999	2001

Structure ou artiste	Description	Domaine artistique ou culturel	Macro-type de classement pour la recherche	Date de création	Date d'implantation à la Friche
gmem-CNCM-marseille	Centre National de Création Musicale	Producteur / Diffuseur - Musique - Arts numériques	Producteur	1972	2017
Instants Vidéo	Numériques et Poétiques	Arts visuels - Arts numériques - Audiovisuel - Producteur / Diffuseur	Producteur	1988	2007
La Boîte à Musique	Ateliers et cours de batterie / Production de spectacle vivant	Artistes - Formation - Jeune public - Musique - Producteur / Diffuseur	Producteur	1999	2004
La Marelle	Résidences d'écrivains - Actions littéraires - Éditions	Édition - Producteur / Diffuseur	Producteur	2001	2010
Labo d'images	Le cinéma de la pellicule au numérique	Arts visuels - Audiovisuel - Producteur / Diffuseur	Producteur	1996	1996
Le Bec en l'air	Édition de livres	Édition - Producteur / Diffuseur	Producteur	2001	2010
Les Bancs Publics	Expérimentations culturelles et créations contemporaines	Arts visuels - Producteur / Diffuseur - Théâtre - Danse	Producteur	1998	2015
Lieux Fictifs	Création - Recherche - Image	Audiovisuel - Formation - Jeune public - Producteur / Diffuseur	Producteur	1994	1999
Marseille Objectif Danse	Danse contemporaine	Danse - Producteur / Diffuseur	Producteur	1987	2000
Radio Galère 88.4 fm	Le droit à la parole pour tous !	Audiovisuel - Musique - Producteur / Diffuseur	Producteur	1983	1997

Structure ou artiste	Description	Domaine artistique ou culturel	Macro-type de classement pour la recherche	Date de création	Date d'implantation à la Friche
Radio Grenouille – Euphonia 88.8 FM	Média-médiateur / producteur / diffuseur	Audiovisuel - Musique - Producteur / Diffuseur	Producteur	Radio : 1981 Euphonia : 1992	1992
Redplexus	Espace de recherche, d'expérimentation, de confrontation et de réflexion sur les nouvelles écritures de la performance	Artistes - Audiovisuel - Théâtre - Producteur / Diffuseur	Producteur	2007	2007*
Shellac et Shellac Sud	Cinéma	Audiovisuel - Producteur / Diffuseur	Producteur	2003 Sud : 2006	2009
Studio Lemon	Création Image et Son	Audiovisuel - Arts visuels - Producteur / Diffuseur	Producteur	2001	2001*
Théâtre Massalia	Jeunes publics - tous publics	Théâtre - Jeune public - Producteur / Diffuseur	Producteur	1987	1992
Triangle France - Astérides	Art contemporain : résidences d'artistes, expositions, événements	Artistes - Arts visuels - Producteur / Diffuseur	Producteur	Triangle : 1992 Astérides : 1995 Fusion : 2018	1992
ZINC	Arts et cultures numériques	Producteur / Diffuseur - Arts numériques	Producteur	1998	1998*
Boud'mer	Démocratiser l'accès à la mer	Services	Service	2001	2017
BUD Skateshop Marseille	Matériel de skate et prêt-à-porter	Services	Service	2013	2013*
Crèche	Un accueil pour les enfants du quartier	Jeune public - Services	Service	2006	2006*
Goethe-Institut	Bureau de liaison à Marseille	Arts visuels - Audiovisuel - Musique - Danse - Producteur / Diffuseur - Services - Théâtre	Service	1951 (à Marseille en 2012)	2014

Structure ou artiste	Description	Domaine artistique ou culturel	Macro-type de classement pour la recherche	Date de création	Date d'implantation à la Friche
Inter-Made	Économie sociale et solidaire	Services - Formation	Service	2001	2017
La Salle des Machines	Café-librairie	Cuisine - Producteur / Diffuseur - Services	Service	Librairie : 2013 Café : 2015	2013*
Les grandes Tables	Cuisine du quotidien et de l'extraordinaire	Cuisine - Services - Producteur / Diffuseur	Service	2006	2006*
Maison du Vallon	Lieu d'accueil parent-enfant	Services - Jeune public	Service	1986	2017
Maison pour tous Belle de Mai	Secteur jeunesse	Services - Jeune public	Service	1979	2017
Rouge – Caroline Brusset	Graphisme	Arts visuels - Services	Service	nc	nc
Seconde version et Sparrow atelier	Agence de communication et atelier graphique et multi-media	Arts visuels - Services - Web	Service	Seconde version : 2008 Sparrow atelier : 1999	Seconde version : 2008 Sparrow atelier : 2004 (fusion récente)
Silex Taille Numérique	Conception et développement web	Web - Services - Formation	Service	2007	2007*
Transverscité	Chercheurs en sciences sociales	Études - Services	Service	1999	2000
ADDAP13	nc	nc	nc	nc	convention mais nc
Jean-Luc Brisson	nc	nc	nc	nc	convention mais nc
LFKS – Jean-Michel Bruyère	nc	nc	nc	nc	convention mais nc

Tableau 8 : Liste des structures résidentes de la Friche la Belle de Mai (autrice)

À l'heure actuelle et parmi les résidents dont nous connaissons l'activité, la Friche la Belle de Mai compte 28 organisations créatives de macro-type « artiste » (38%), 28 « producteur » (38%), 4 « formation » (6%) et 13 « service » (18%). Nous ne connaissons pas les activités de 3 organisations créatives. La répartition entre les macro-types de domaines d'activité laisse une place importante aux producteurs, de même qu'aux activités de service (pour mieux visualiser, environ 1 organisation créative résidente sur 5 est classée « service »).

Nous avons essayé ensuite de lister les structures ou artistes qui se sont installés puis ont quitté la Friche de sa création à janvier 2018 (cf. Tableau 9). Selon notre décompte, vingt-huit structures ou artistes ont quitté la Friche. La tâche a été particulièrement difficile sachant qu'il n'existe pas de document listant les entrées et départs des résidents au fil des années. Les données récoltées l'ont été sur l'ancien site Internet de la Friche<sup>24</sup>, sur le cahier 1 du compte-rendu de la Table Ronde SFT de 2006 et auprès de la direction de la SCIC – leurs informations sont données « de mémoire ». De ce fait, nous ne sommes pas sûre de l'orthographe de toutes les organisations créatives listées ci-dessous et nous n'avons pas d'avantage d'informations sur leurs dates d'entrée et de départ. Elles sont classées par macro-type, puis par ordre alphabétique.

---

24 | Contenu de l'ancien site Internet de La Friche la Belle de Mai encore accessible à cette adresse : <http://cluster011.ovh.net/~lafriche/friche/zdyn1/>

Structure ou artiste	Domaine artistique ou culturel	Macro-type de classement pour la recherche	Date de création	Date d'implantation à la Friche	Date de départ
¿ Quoi ?	création sonore, gastronomie, marionnettes	Artiste	2001	2001	nc
200 itinéraires	compagnie de théâtre, danse	Artiste	nc	nc	nc
Compagnie Parnas	compagnie de théâtre	Artiste	1986	2009	2014
Groupe Dunes	cinéma/image, arts visuels, arts urbains, multimédia	Artiste	1980	1992	nc
Lunasol	compagnie de marionnettes	Artiste	nc	nc	nc
Pixel	arts urbains, architecture	Artiste	2001	2002	nc
Souffle 14	théâtre, marionnettes, chant	Artiste	1992	2009	nc
Tempestant	compagnie de théâtre	Artiste	nc	2003 ou 2004	nc
Thierry Agnone	arts plastiques	Artiste	nc	nc	nc
TRANSVERSO	cinéma/image, arts visuels, architecture	Artiste	2005	2009	nc
Un passe	compagnie de théâtre, marionnettes	Artiste	nc	nc	nc
Zumaï	théâtre	Artiste	2002	2009	nc
Agence Ka	cinéma/image, documentaire	Producteur	nc	nc	nc
C.I.C.M. – Conservatoire International des Cuisines Méditerranéennes	gastronomie	Producteur	1999	nc	nc
C.M.B.M. – Culture Médiation Belle de Mai	médiation/accueil	Producteur	nc	nc	nc
Cinéma en lumière	cinéma	Producteur	nc	nc	nc
Cinémas du Sud	cinéma/image, éducation	Producteur	1989	1995	nc
M.P.P.M. - Moving Project / Projets en Mouvement	cinéma/image, arts visuels, musique	Producteur	1998	1999	nc
Bleu Sud	études et développement	Service	nc	nc	nc
GEIQ Arts & Culture	groupement d'employeurs	Service	nc	nc	nc

Structure ou artiste	Domaine artistique ou culturel	Macro-type de classement pour la recherche	Date de création	Date d'implantation à la Friche	Date de départ
NAC – Notre Atelier Commun	architecture, étude et développement	Service	2002	2007	nc
TOUT ROUGE	gastronomie	Service	nc	nc	nc
Association Corazon	nc	nc	nc	nc	2001 ou 2002
Cassiopée	nc	nc	nc	nc	nc
Festival Musiques Métisses	nc	nc	nc	nc	2001 ou 2002
Mundia Sisters	nc	nc	nc	1998	2004
Transitadoc	nc	nc	nc	vers 2008	nc
VidéoChronique	nc	nc	nc	2000	2007

Tableau 9 : Liste des organisations qui ont quitté la Friche la Belle de Mai (autrice)

Parmi les organisations créatives que nous avons réussi à recenser qui ont quitté la Friche la Belle de Mai et dont nous connaissons l'activité, on compte 12 organisations créatives de macro-type « artiste », 6 « producteur » et 4 « service », mais aucune organisation créative de formation. La direction de la SCIC nous a informé que la majorité des allers-venues durant les années 2009 et 2010 sont celles d'organisations créatives de macro-type « artiste ».

## 2.2. Évolution de la population d'organisations créatives résidentes par macro-types

Les macro-types de domaines d'activité représentées à la Friche ont évolué, des organisations créatives qui ont fondé la Friche aux toutes dernières arrivées.

En nous appuyant sur les deux tableaux précédents, nous choisissons de considérer les organisations créatives fondatrices comme toute organisation créative implantée à la Friche de sa création à l'élaboration du premier projet de développement structurant, le Projet Culturel pour un Projet Urbain paru en 1996 (cf. Tableau 10). Il

nous semble en effet pertinent de les considérer comme fondatrices car c'est dans cette période que la dynamique a émergé et s'est structurée avant d'être cadrée dans un projet global. Cette liste n'est pas complète car il n'existe pas d'archives accessibles capables de nous donner une liste précise des organisations implantées à la Friche avant 2014. Les organisations créatives sont classées par macro-type, puis par ordre alphabétique.

	Nom de l'organisation créative	Macro-type relatif au domaine d'activité	Date d'implantation à la Friche
1	Alfons Alt	Artiste	1993
2	ART.M	Artiste	1994
3	ARTONIK	Artiste	1994
4	Bamboo Orchestra - Wa	Artiste	1995
5	Gilles Barbier	Artiste	1992
6	Groupe Dunes	Artiste	1992
7	La Liseuse	Artiste	1995
8	Le Dernier Cri	Artiste	1993
9	Michel Gentil	Artiste	1993
10	Sisygambis - Les 7 Portes	Artiste	1993
11	Théâtre de cuisine	Artiste	1992
12	Voix Polyphoniques	Artiste	1993
13	AMI	Producteur	1994
14	Cinémas du Sud	Producteur	1995
15	Labo d'images	Producteur	1996
16	Radio Grenouille – Euphonia 88.8 FM	Producteur	1992
17	Théâtre Massalia	Producteur	1992
18	Triangle France - Astérides	Producteur	1992

Tableau 10 : Liste des organisations créatives fondatrices de la Friche (autrice)

Nous notons que sur les 18 organisations créatives fondatrices, 12 sont classées comme « artiste » et 6 comme « producteur ». Il n'y avait pas dans ce groupe fondateur d'organisations créatives de macro-type « formation » ou « service ».

Voyons maintenant les organisations créatives qui ont intégré la Friche le plus récemment (cf. Tableau 11). Nous prenons comme cadre des arrivées récentes l'événement structurant le plus récent qu'a été MP 2013. Cet événement semble constituer une étape suffisamment importante pour distinguer les temporalités d'arrivées des organisations créatives à la Friche. Les organisations créatives sont classées par macro-type, puis par ordre alphabétique.

	Nom de l'organisation créative	Macro-type relatif au domaine d'activité	Date d'implantation à la Friche
1	Groupe Maritime	Artiste	2017
2	École supérieure d'art et de design Marseille-Méditerranée - Atelier des situations	Formation	2017
3	Écrans du large	Producteur	2017
4	gmem-CNCM-marseille	Producteur	2017
5	Les Bancs Publics	Producteur	2015
6	Boud'mer	Service	2017
7	BUD Skateshop Marseille	Service	2013
8	Goethe-Institut	Service	2014
9	Inter-Made	Service	2017
10	La Salle des Machines (librairie et café)	Service	2013
11	Maison du Vallon	Service	2017
12	Maison pour tous Belle de Mai	Service	2017

Tableau 11 : Liste des organisations créatives implantées à la Friche de 2013 à 2018 (autrice)

Nous constatons d'après la liste des 12 organisations créatives nouvellement arrivées à la Friche qu'il y a parmi elles 1 organisation créative « artiste », 1 organisation créative « formation », 3 organisations créatives « producteur » et 7 organisations créatives « service ». Nous notons que la dernière organisation créative « artiste » à s'être installée à la Friche avant Groupe Maritime (2017) était Qanik en 2012.

Lorsque nous comparons le macro-type des organisations créatives et leurs dates d'entrée à la Friche, nous observons une évolution dans les domaines d'activité des résidents entrant à chaque période. Pour mieux visualiser cette évolution, nous proposons une représentation graphique des macro-types de domaines d'activité de chaque organisation créative entrante par période relative à l'histoire de la Friche :

- la première période jusqu'en 1996 est considérée comme une période de fondation,
- la deuxième comme une période de développement de 1997 à 2001,
- la troisième comme une période d'instabilité avec les déplacements successifs et le départ de Jean Nouvel de 2002 à 2007,
- la quatrième comme une période de transition avec la création de la SCIC, le changement de direction et la fusion entre la SCIC et SFT de 2008 à 2012,
- et enfin la cinquième période qui va de 2013 – avec MP 2013 – à aujourd'hui.

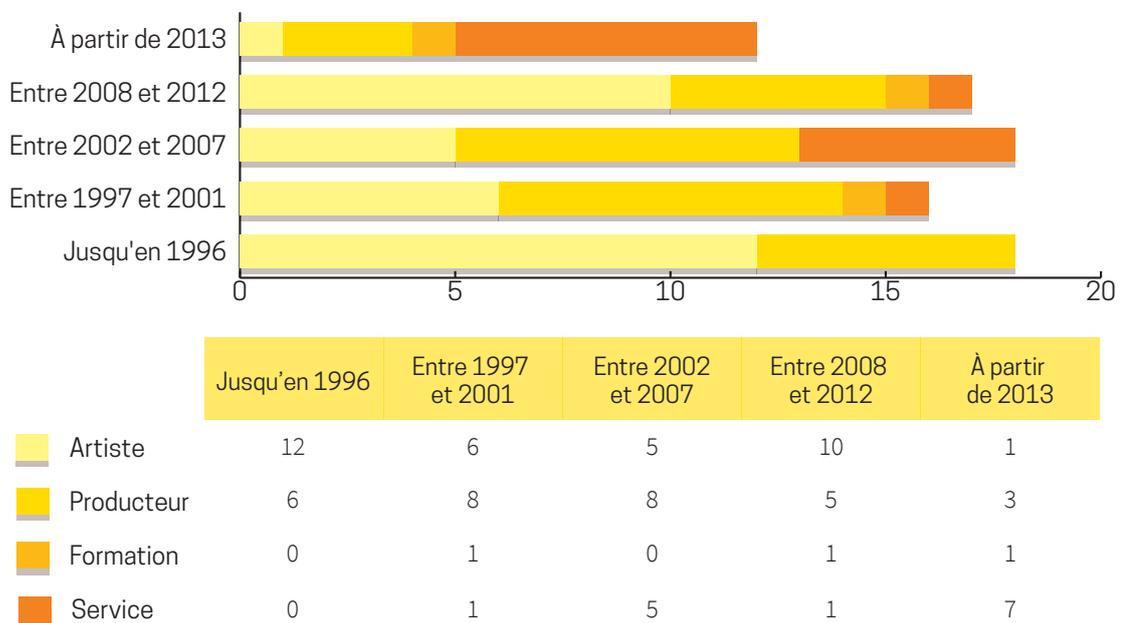


Figure 8 : Macro-types des organisations créatives entrantes par périodes-clés de la Friche (autrice)

Sur la période globale de développement de la Friche, de 1992 à aujourd'hui (données à jour au 1<sup>er</sup> janvier 2018), il s'est opéré un changement progressif des profils des organisations créatives entrantes (cf. Figure 8). Tout d'abord, une chute drastique des entrées des artistes (dernières entrées en date : 2012 et 2017) et une forte baisse des entrées des producteurs. Pour la formation, les entrées se font au compte-goutte, de manière ponctuelle. Enfin, les entrées des services sont en hausse, particulièrement à partir de 2013.

En général, on remarque de moins en moins d'entrées au fil des années. Une situation somme toute assez logique, puisque les espaces disponibles (bureaux, ateliers, espaces de stockage) se restreignent progressivement, la plupart des espaces étant déjà occupés.

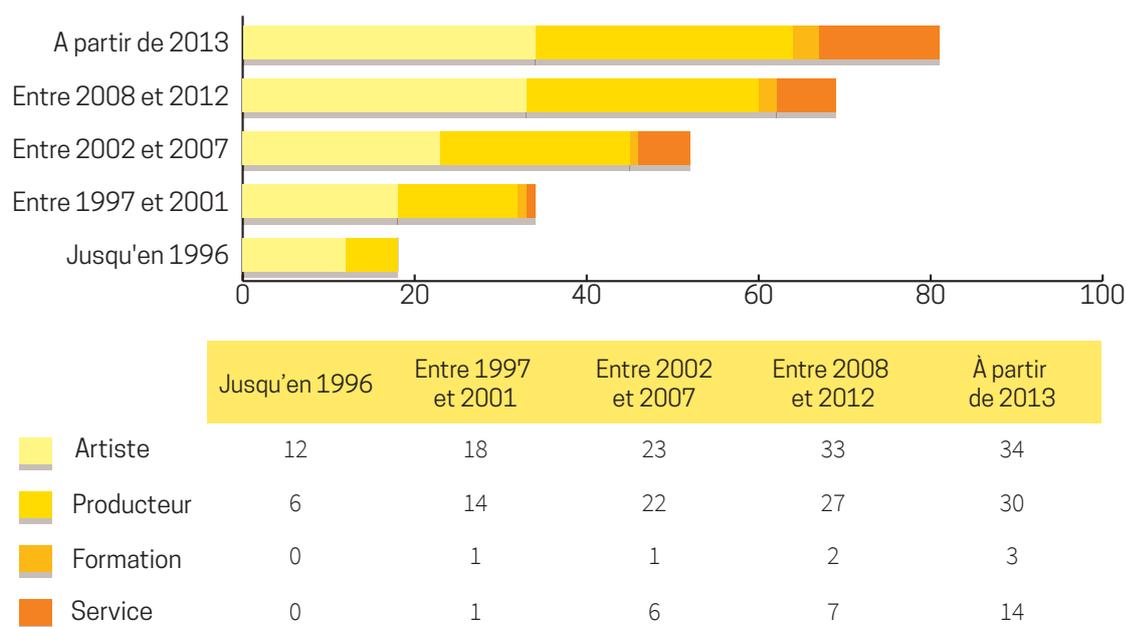


Figure 9 : Macro-types des organisations créatives résidentes par périodes-clés de la Friche (en unités) (autrice)

Lorsque l'on se penche sur la répartition des macros-types d'organisations créatives résidentes par périodes-clés (cf. Figure 9), on note une augmentation puis stagnation du nombre d'artistes, une augmentation toujours croissante du nombre de producteurs, une légère augmentation du petit nombre de structures de formation,

ainsi qu'une nette augmentation du nombre de services. Cette dernière est notamment due aux activités de service qui sont arrivées par le biais des travaux pour MP 2013 (le café-librairie, le skate-shop) et de la construction de la Plateforme Jeunesse (les deux centres sociaux).

De manière générale, le nombre global d'organisations créatives résidentes a augmenté sensiblement, passant de 18 en 1996 à 68 au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Nous n'avons pas pu enlever les organisations créatives résidentes qui sont parties car nous ne connaissons pas assez précisément les dates de départ et d'entrée de ces organisations créatives.

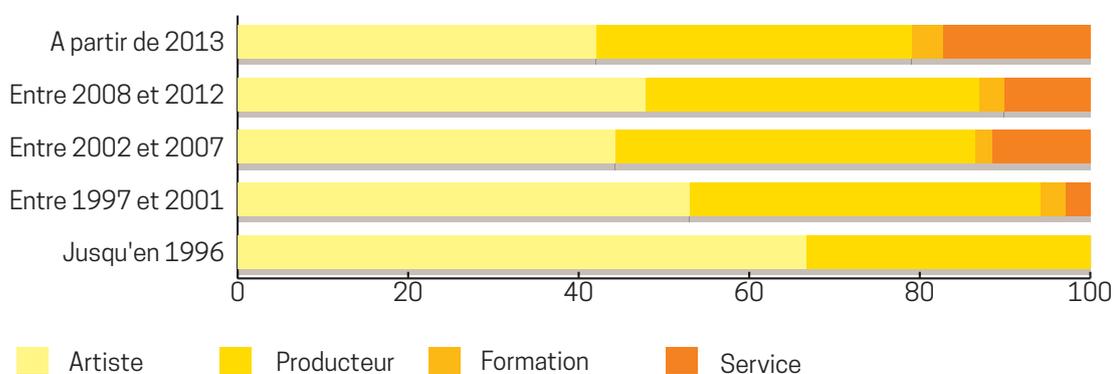


Figure 10 : Macro-types des organisations créatives résidentes par périodes-clés de la Friche (en pourcentage) (autrice)

Si l'on observe maintenant les mêmes données en pourcentages (cf. Figure 10), on s'aperçoit que la part de présence des artistes tend à diminuer avec le temps, la part de producteurs semble assez constante, de même que la part des quelques structures de formation. On note enfin une part grandissante de la présence de services au sein de la Friche la Belle de Mai. Là aussi, nous n'avons pas pu enlever les organisations créatives résidentes qui sont parties par manque d'informations à ce sujet.

Enfin, si nous observons la globalité des flux au sein de la Friche, de sa création à nos jours, nous pouvons repérer plusieurs éléments intéressants. Tout d'abord, après des entrées constantes et nombreuses au fil des années, la Friche fait aujourd'hui entrer

de moins en moins d'organisations créatives. Cela est dû, nous l'analyserons dans les résultats, à une surpopulation assortie de peu de départs. Aussi, nous voyons que la part d'organisations créatives de type artiste décroît **petit à petit, au profit d'organisations créatives de type service**. Les producteurs restent en proportion constante. Il s'installe une diversification encore plus grande des activités au sein de la Friche, servant ainsi le programme de développement et d'ouverture de la Friche aux publics voulu par les institutions (ex : crèche, café, boutique) que nous traiterons également dans les résultats.

## Section 3 |

### **Fonctionnement général de la Friche la Belle de Mai**

Au fil des années et avec l'arrivée de plus en plus de résidents, la Friche fait évoluer son fonctionnement interne. Initialement gérée par SFT, une association loi 1901, elle se dote en 2008 d'une SCIC afin de mieux prendre en charge la demande de gestion des infrastructures émanant de la Ville de Marseille. SFT et la SCIC Friche la Belle de Mai fusionnent en 2013, après une cohabitation infructueuse. Aujourd'hui, la Friche est gérée, sur l'aspect gestion foncière et transformation des bâtiments aussi bien que l'aspect programmation artistique et culturelle, par la SCIC Friche la Belle de Mai.

Nous allons voir dans cette section quelle sont les missions de la SCIC Friche la Belle de Mai (3.1.), ses modalités de gouvernance (3.2.), ainsi que les relations contractuelles qu'elle entretient avec ses partenaires (3.3.).

#### **3.1. Missions de la SCIC Friche la Belle de Mai**

L'objet et les missions de la SCIC Friche la Belle de Mai sont énoncés dans les statuts de création de la SCIC en 2007, mis à jour en 2011. Ainsi, les statuts indiquent que la SCIC a : « *pour objet de satisfaire les besoins de la population en matière culturelle,*

*mais aussi de participer à l'aménagement du site de la Friche la Belle de Mai* » (p. 4). Cet objet se décline en plusieurs missions :

- assurer la gestion foncière de l'îlot 3 du site de la Friche la Belle de Mai ;
- piloter la transformation physique de la Friche la Belle de Mai, en lien avec la Ville de Marseille et les différents acteurs institutionnels ;
- accompagner la politique de coproduction et d'animation artistique et culturelle mise en œuvre sur le site de la Friche la Belle de Mai.

Pour mener à bien ces missions, la SCIC s'est dotée d'organes de gouvernance correspondant au format « coopératif ».

### **3.2. Gouvernance de la SCIC Friche la Belle de Mai**

La SCIC compte dix catégories d'associés ayant chacune un nombre de parts sociales minimum à souscrire :

1. « Résident Investisseur » : personne morale résidente sur le long terme et engagée dans le projet Friche, très active sur le site (20 parts minimum).
2. « Usager Investisseur » : personne morale résidente temporaire et engagée dans le projet Friche, très active sur le site (20 parts minimum).
3. « Résident Exploitant » : idem que Résident Investisseur, mais moins actif (10 parts minimum).
4. « Usager Exploitant » : idem que Usager Exploitant, mais moins actif (10 parts minimum).
5. « Personnalité Compétente » : personne morale ou physique qui, par la nature de son activité professionnelle, apporte ses compétences à la SCIC (5 parts minimum).
6. « Personnalité Partenaire » : tout partenaire de la SCIC, dans de nombreux champs d'activité (solidarité, international, insertion, éducation, politique de la Ville, etc.) (5 parts minimum).
7. « Personne physique bénéficiaire » : tout utilisateur des activités ou services de la SCIC (5 parts minimum).

8. « Collectivités territoriales ou gouvernements » : toute structure de ce type qui apporte une contribution à la SCIC (20 parts minimum).
9. « Entreprise, fondation, banque, groupement bancaire, établissement financier public » : personnes morales et fondations soutenant financièrement la SCIC (40 parts minimum).
10. « Salariés » : toute personne physique liée à la SCIC par un contrat de travail (1 part minimum).

Ces associés, en ayant souscrit aux parts sociales, sont sociétaires de la SCIC. Ils ont donc une place à son assemblée générale, composée de trente-huit personnes réparties en trois collèges (cf. Tableau 12).

Le premier collège est appelé « gestion et développement » et comprend les résidents investisseurs, usagers investisseurs, personnalités compétentes et salariés de la SCIC (selon l'objet de leur contrat de travail) ; il est pondéré à 40%.

Le deuxième collège, dit « proximité », comprend les résidents exploitants, usagers exploitants, personnes physiques bénéficiaires, personnalités partenaires et salariés de la SCIC (selon l'objet de leur contrat de travail) ; il est pondéré à 30%.

Le troisième est le collège « contributeurs », comprenant les collectivités territoriales et leurs groupements, et les entreprises, fondations, établissements publics financiers, banques et leurs groupements ; il est pondéré à 30%.

L'assemblée générale a pour pouvoir de fixer les orientations générales de la SCIC, d'agréer les nouveaux associés et d'élire ou de révoquer les membres du conseil d'administration.

	Nom	Organisations créatives / institution	Collège d'appartenance
1	Alain Arnaudet	Directeur de la SCIC	Gestion et développement
2	Alain Beauchet	Artonik	Gestion et développement
3	Bernard Misrachi	Groupe Dunes	Gestion et développement
4	Brigitte Cirla	Voix Polyphoniques	Gestion et développement
5	Caroline Caccavale	Lieux Fictifs	Gestion et développement
6	Céline Berthoumieux	Zinc	Gestion et développement
7	Céline Kopp	Triangle France	Gestion et développement

	Nom	Organisations créatives / institution	Collège d'appartenance
8	Christian Carrignon	Théâtre de Cuisine	Gestion et développement
9	Didier Abadie	ERAC	Gestion et développement
10	Elodie Le Breut	A.M.I.	Gestion et développement
11	Emilie Robert	Théâtre Massalia	Gestion et développement
12	Fabrice Lextraît	Les Grandes Tables de la Friche	Gestion et développement
13	Jérôme Matéo	Co_operative	Gestion et développement
14	Josette Pisani	marseille objectif DansE	Gestion et développement
15	Marc Bollet	Président du conseil d'admistration	Gestion et développement
16	Marceline Matheron	Documents d'Artistes	Gestion et développement
17	Nelly Flecher	Radio Grenouille	Gestion et développement
18	Pakito Bolino	Dernier Cri	Gestion et développement
19	Pascale Marais	L'Entreprise	Gestion et développement
20	Patrick Ben Soussan	Crèche de la Friche	Gestion et développement
21	Pierre Armand	Lemon	Gestion et développement
22	Pierre-Alain Etche-garay	Autokab	Gestion et développement
23	Véronique Collard-Bovy	Sextant-et-plus Groupe	Gestion et développement
24	André Jollivet	Maison de l'Architecture et de la Ville PACA	Proximité
25	Anne Pfister	Brouettes et Compagnie (collectif citoyen)	Proximité
26	Cédric Hamon	Intermade	Proximité
27	Christian Grand Ordener		Proximité
28	Christian Sebille	GMEM	Proximité
29	Christophe Fitte-Duval		Proximité
30	Claude Renard	Brouettes et Compagnie (collectif citoyen)	Proximité
31	Colette Barbier	Directrice de la Fondation d'entreprise Ricard	Proximité
32	David Bourbonnaud	ISTS	Proximité
33	Jean Canton		Proximité
34	Joël Molina	Régisseur de la SCIC	Proximité
35	Thierry Ciccione	Architecte	Proximité
36	Wilfried Meynet	Avocat	Proximité
37	pas de représentant	Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur	Contributeurs
38	Lisette Narducci	Ville de Marseille	Contributeurs

Tableau 12 : Liste des membres de l'Assemblée générale (au 1<sup>e</sup> janvier 2018) (autrice)

La SCIC est également dotée d'un conseil d'administration qui doit être composé de trois à dix-huit membres, renouvelable par moitié tous les trois ans (cf. Tableau 13). Le collège « gestion et développement » peut accepter neuf membres au maximum, le collège « proximité » trois membres maximum et le collège « contributeurs » six membres maximum.

Parmi les pouvoirs du conseil d'administration, ce dernier procède à la désignation du directeur général de la SCIC, donne son avis sur d'entrée en capital de nouveaux sociétaires et sélectionne les nouvelles organisations créatives entrantes.

	Nom	Organisations créatives / institution	Collège d'appartenance
1	Alain Arnaudet	Directeur de la SCIC	Gestion et développement
2	Bernard Misrachi	Groupe Dunes	Gestion et développement
3	Elodie Le Breut	A.M.I.	Gestion et développement
4	Emilie Robert	Théâtre Massalia	Gestion et développement
5	Josette Pisani	marseille objectif DansE	Gestion et développement
6	Marc Bollet	Président du conseil d'administration	Gestion et développement
7	Pascale Marais	L'Entreprise	Gestion et développement
8	Patrick Ben Soussan	Crèche de la Friche	Gestion et développement
9	Véronique Collard-Bovy	Sextant-et-plus Groupe	Gestion et développement
10	André Jollivet	Maison de l'Architecture et de la Ville PACA	Proximité
11	Anne Pfister	Brouettes et Compagnie (collectif citoyen)	Proximité
12	Joël Molina	Régisseur de la SCIC	Proximité
13	pas de représentant	Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur	Contributeurs
14	Lisette Narducci	Ville de Marseille	Contributeurs

Tableau 13 : Liste des membres du conseil d'administration (au 1<sup>er</sup> janvier 2018) (autrice)

Il convient de noter que le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur n'a pas sélectionné de représentant pour assister aux conseils d'administration et à l'assemblée générale de la SCIC. La direction de la SCIC nous a confirmé que le Conseil régional n'est plus présent lors des rencontres et réunions organisées pour la gouvernance de la SCIC depuis que l'élue en charge du dossier « Friche » a terminé son mandat.

Les décisions prises en conseil d'administration sont généralement prépa-

rées dans des « groupes de travail », ateliers collectifs de réflexion ouverts à tous les membres de la SCIC. Il peut y avoir plusieurs groupes de travail qui travaillent chacun sur des sujets spécifiques. Ces groupes se font et se défont au gré des besoins des participants, dépendamment des sujets qui ont besoin d'être discutés. Ces groupes de travail n'ont pas de pouvoir dans la gouvernance (pas de droit de vote ou de représentation en assemblée ou au conseil) mais sont des espaces de débat essentiels à la vie de la SCIC.

Nous pouvons modéliser les entités de gouvernance de la SCIC en trois éléments : l'assemblée générale, le conseil d'administration et les groupes de travail (cf. Figure 11).

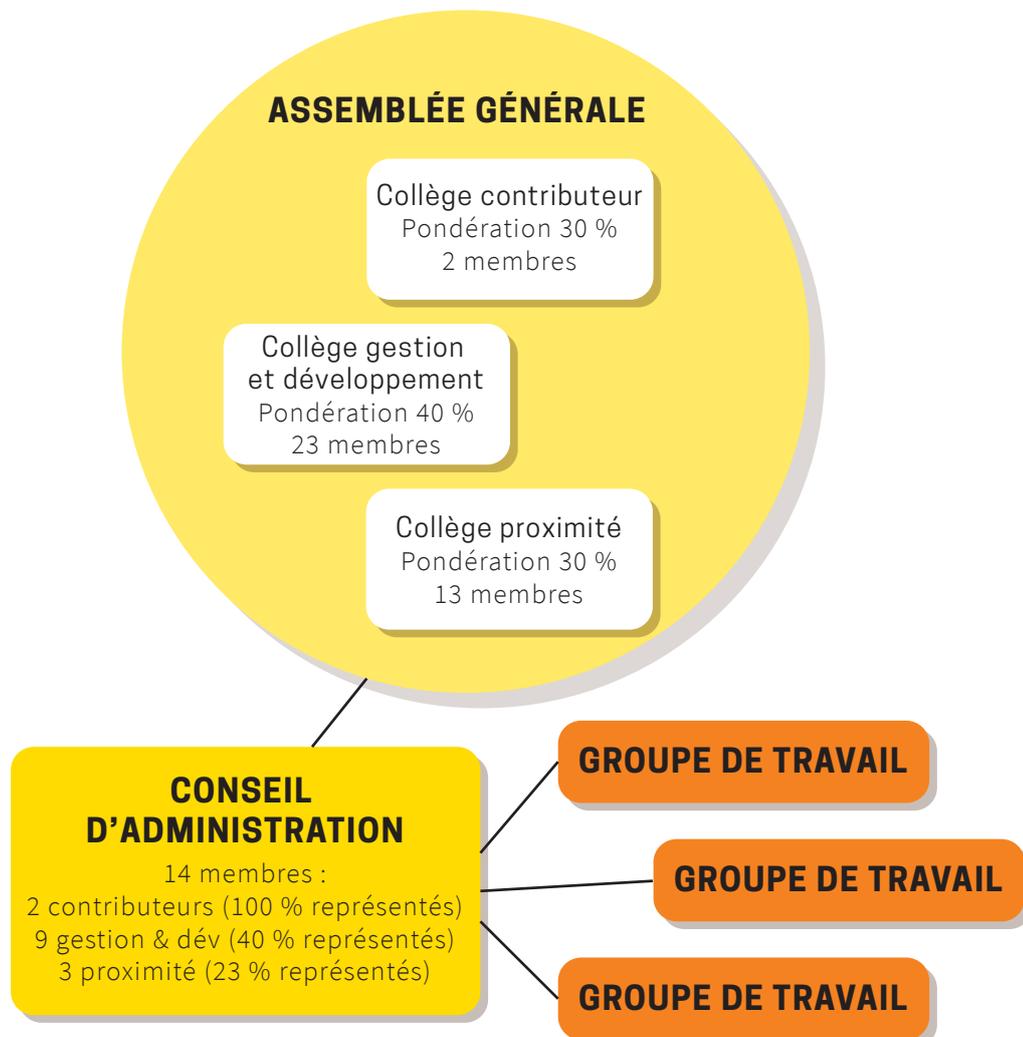


Figure 11 : Représentation des entités de gouvernance interne de la SCIC (autrice)

Nous notons les disparités de pondération en assemblée générale et de représentation en conseil d'administration des différents acteurs. Par exemple, le vote d'un membre du collège « contributeurs » vaut 15% (30% divisé par 2) du vote final alors que celui d'un membre du collège « gestion et développement » vaut 1,74% (40% divisé par 23) et celui d'un membre du collège « proximité » 2,30% (30% divisé par 13). Le vote des représentants des résidents très impliqués est moindre comparé aux membres du collège « proximité » – alors même que ces derniers sont moins impliqués dans le projet global – et vaut près de neuf fois moins que le vote d'un membre du collège « contributeurs ».

De même, la représentation en conseil d'administration des trois collèges est différente : 100% de représentation pour le collège « contributeurs » (2 sur 2), 40% pour le collège « gestion et développement » (9 sur 23) et 23% pour le collège « proximité » (3 sur 13).

Au-delà des aspects de gouvernance, la SCIC entretient des relations contractuelles avec tous ses membres, qu'ils soient sociétaires ou non, par le biais de diverses conventions.

### **3.3. Relations contractuelles entre SCIC et partenaires**

La SCIC propose trois types de contrats, qu'elle nomme conventions, avec les organisations créatives résidentes et les partenaires externes : la convention d'occupation, la convention d'objectifs et la convention ponctuelle de mise à disposition.

Le premier type de contrat est la convention d'occupation, qui est semblable à un contrat de bailleur. La SCIC étant détentrice d'un bail emphytéotique avec la Ville de Marseille, elle met à disposition une partie des espaces de manière privative à des bailleurs, les résidents. Sont mis à disposition plusieurs types d'espaces : les ateliers, les bureaux et les espaces de stockage. Dans la convention d'occupation sont précisés l'activité, l'objet de l'occupation, la description des locaux, les responsabilités respectives de l'ordre propriétaire/locataire, et est déterminé aussi un prix de participation

aux charges. En effet, les occupants ne paient pas de loyer, mais une partie des charges liées à l'occupation, les fluides (eau majoritairement) et des charges générales liées à la sécurité du lieu. L'autre partie des charges est compensée par des subventions institutionnelles que perçoit la SCIC, dites « subventions de compensation », pour permettre à des artistes, des producteurs, des acteurs culturels d'occuper des locaux à des fins d'intérêt général. Les résidents paient de 35 à 55 euros le mètre carré hors taxes à l'année, tarif calculé sur les charges mutualisées grâce à une clé de répartition. La différence revient à la SCIC, pour qui le coût réel est de 75 à 80 euros le mètre carré hors taxes.

Les conventions d'occupation ont toujours existé, depuis la création du projet Friche, à l'époque où SFT avait la gestion du lieu. Avant que l'espace n'appartienne à la Ville de Marseille, la convention n'était pas titrée, mais il existait toutefois un système de répartition de paiement des charges communes. Les règles concernant les conventions étaient plus souples et les paiements des charges n'étaient pas toujours à jour. Les conventions ont été modifiées à partir du moment où la SCIC a obtenu son bail avec la Ville de Marseille, au cours des années 2008/2009. La gestion des contrats s'est structurée et la durée des conventions actuelles est désormais calquée sur la durée des conventions avec les institutions, dont la durée est de trois ans.

En articulation avec les conventions d'occupation, il existe des conventions d'objectifs qui sont signées entre la SCIC et les résidents occupants, qui sont le deuxième type de contrat. La convention d'objectif existe depuis 2014 et a pour but de verrouiller le système juridique des financements institutionnels de la SCIC. En effet, la SCIC a elle-même une convention d'objectifs avec les institutions, qui financent le projet Friche en compensation d'obligations de service public. Ces missions d'intérêt général sont remplies avec les résidents de la Friche qui sont considérés comme partenaires de la SCIC et sur lesquels cette dernière répercute cette obligation de service public, notamment par le biais d'indicateurs de performance annuels pour arriver à ces objectifs. Les conventions d'objectifs précisent le projet de chaque résident et en quoi, à l'intérieur des critères qui sont imposés par les financeurs, il contribue à remplir les objectifs. Les critères, négociés par la SCIC, sont décrits de manière assez large, afin

que les résidents n'aient pas de mal à se positionner dans la convention. Les types d'activités concernées par les critères sont de type : création artistique, animation du territoire, prise en charge du jeune public, production artistique, etc. Les organisations créatives résidentes de type service, qui elles sont des commerces et ne participent pas à des missions d'intérêt général, ne sont pas concernées par cette convention.

Le troisième type de contrat concerne les lieux mutualisés, c'est-à-dire partagés avec tous les résidents, pour lesquels la SCIC paie les charges en totalité. La SCIC peut émettre ce qu'elle appelle une convention ponctuelle de mise à disposition pour tous les opérateurs – résidents ou externes à la Friche – qui souhaiteraient utiliser l'espace pour un événement (ex : spectacle, exposition). La SCIC peut également inclure dans cette convention des montants de coproduction ou des ressources humaines telles que les équipes techniques. Ces conventions se font au cas par cas, selon les projets.

Nombreuses sont les organisations créatives de la Friche la Belle de Mai qui profitent de ce système de conventions développé par la SCIC pour mener à bien leurs projets.

## Section 4 |

### **Projet étudié : la résidence d'écriture numérique portée par Alphaberville et La Marelle**

Dans le cadre de notre étude de cas sur la Friche la Belle de Mai et afin de satisfaire à une étude rigoureuse de ce qui se déroule effectivement sur le terrain, nous avons pris la décision d'observer et d'étudier un projet spécifique porté par deux producteurs de la Friche la Belle de Mai.

Nous avons donc collaboré avec notre partenaire de terrain, Colette Tron de l'association Alphaberville, pour suivre le déroulement d'un projet de résidence d'écriture numérique mené avec l'association La Marelle. Grâce à ce projet, nous avons pu obtenir une compréhension plus concrète et ancrée sur le terrain des enjeux autour de la

réalisation d'un projet artistique dans le cadre d'une collaboration entre acteurs à la Friche la Belle de Mai.

Sont présentés dans cette section les associations Alphabesville, partenaire de terrain et espace de production et de réflexion sur l'écriture et le numérique (4.1.), et La Marelle, éditeur de livre papier et numérique (4.2.), ainsi que le projet de résidence d'écriture numérique qui donne les moyens financiers et spatiaux à un auteur de travailler sur son œuvre pendant six semaines (4.3.).

#### **4.1. Présentation de l'association Alphabesville**

Alphabesville est une structure associative se définissant elle-même<sup>25</sup> comme « un espace de recherche et d'expérimentation sur les rapports entre langage, écriture et média » dont les réalisations se matérialisent sur différents supports technologiques, mais aussi comme une « structure de production et de diffusion pour des œuvres multimédia ». L'activité d'Alphabesville peut être assimilée à une activité de recherche sur l'écriture, le langage, et leur évolution face au développement du numérique, des « nouveaux media ».

L'histoire d'Alphabesville débute en 1999. À l'époque, la jeune structure s'intéresse aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication à travers un questionnement autour des relations entre langage et écriture, l'écriture étant contenue dans un ensemble de méthodes de communication écrites et non écrites, verbales et non verbales, désignées comme « langage ». Au démarrage d'Alphabesville, la recherche et l'expérimentation autour de ces thèmes s'effectuent au travers de projets se concentrant sur la question de l'écriture numérique.

Alphabesville devient une structure résidente de la Friche en 2006, et travaille alors avec d'autres acteurs dont l'AMI, mais également ZINC qui cherche à monter des rencontres autour des arts et des nouveaux médias. Par la suite, Alphabesville travaille

---

25 | Sur son site Internet [www.alphabesville.org](http://www.alphabesville.org)

avec différents partenaires avec une coloration plus institutionnelle comme l'école d'art d'Aix-en-Provence ou encore avec le chercheur, physicien et astronome Roger Malina, dans le cadre de rencontres orientées vers la théorie des arts et des sciences. Alphaberville collabore également avec La Marelle, structure de microédition numérique.

## 4.2. Présentation de l'association La Marelle

La Marelle est une structure de microédition numérique prenant la forme d'une association à but non lucratif créée en 2001 et implantée à la Friche depuis 2010. Elle accompagne des artistes en résidence littéraire, édite des ouvrages dans des formats papier et numérique et propose des événements de médiation culturelle. L'association dispose de locaux propres dans lesquelles elle accueille, depuis sa création, huit à onze auteurs en « résidence littéraire » chaque année.

La structure est fondée par Pascal Jourdana, ancien attaché de presse chez la maison d'édition Actes Sud. À l'origine, La Marelle prend la forme d'une agence littéraire visant à proposer aux auteurs une plateforme moins contraignante que les maisons d'éditions traditionnelles. La SARL originelle est cependant un échec sur le plan commercial. La Marelle se tourne alors vers l'événementiel et les rencontres littéraires dans le monde du livre.

En 2009, Philippe Foulquié, fondateur et encore directeur de SFT, rencontre Pascal Jourdana et lui propose d'intégrer la Friche, car la littérature n'est pas un art représenté sur les lieux. Quelques mois après son implantation (en 2010), la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) s'intéresse au projet de résidence littéraire mis en place par La Marelle à la Friche, car elle l'estime reproductible ailleurs dans la région. Louis Burle, alors conseiller au livre, incite La Marelle à opérer en tant que porteur de projet et propose de financer l'association.

Le principe de la résidence littéraire repose sur l'accueil durant six à huit semaines d'un auteur dans des locaux mis à disposition par l'association : La villa des auteurs

de la Friche la Belle de Mai. Le logement d'environ 80 à 90 m<sup>2</sup> est composé de deux chambres, d'une cuisine ouverte sur un salon et d'une salle de bain. La deuxième chambre est disponible au cas où le résident souhaiterait convier des amis ou de la famille durant la résidence. L'auteur peut en disposer à son gré afin de développer une œuvre littéraire « innovante », qui sera par la suite publiée par La Marelle.

La Marelle exerce alors principalement une activité d'éditeur, bien que l'association tienne à adopter un comportement spécifique à chaque auteur afin de ne pas perturber le processus créatif de ses résidents. La Marelle se charge également d'organiser la publicité et la promotion du travail du résident via des rencontres avec le public et/ou d'autres professionnels du secteur. Depuis sa création, La Marelle a accueilli plus de soixante-dix auteurs à la Villa.

### **4.3. Historique et description du projet de résidence d'écriture numérique**

Le projet de résidence d'écriture numérique est né en 2012 de la rencontre entre La Marelle, Alphaberville et l'éditeur Le Bec en l'Air, par le biais d'une proposition faite par le chargé de mission régional pour le livre et la lecture de la DRAC. Après le lancement de l'appel à projet, la première résidence d'écriture numérique a lieu en 2013. Très vite, Le Bec en l'Air se retire du projet, peu à l'aise avec l'édition numérique. C'est donc La Marelle qui prend en charge l'édition des œuvres créées durant les résidences. Le projet est soutenu par les financements généraux que reçoit La Marelle de la part de la Région PACA et la DRAC pour ses projets ; les financements ne sont pas à la date de l'étude du projet fléchés sur le projet. Cependant, La Marelle est en cours de signature d'un accord trilatéral avec la DRAC et la Région PACA pour diriger des financements sur le projet de résidence d'écriture numérique spécifiquement. Les résidences d'écriture numérique ont lieu tous les ans, au premier trimestre. À la date de l'étude du projet (2018), cinq résidences d'écriture numérique ont eu lieu :

- 2013 : Jean-François Magre *Nanodrames*
- 2014/2015 : Martin Page et Samuel Jan *Emma et la nouvelle civilisation*

- 2016 : Matthieu Duperrex *Sédiment(s)*
- 2017 : Camille de Chenay / Samuel Leader / Célio Paillard *L'Observatoire*
- 2018 : Antoine Hummel *La personne perd en général*

Il convient de décrire la spécificité de la résidence d'écriture numérique relativement à une résidence littéraire classique. Le projet de résidence d'écriture numérique est un projet de résidence littéraire classique auquel s'ajoute un aspect spécifique : le fait que le projet littéraire est mené sur l'outil numérique. Par cette utilisation spécifique de l'outil, la qualité de l'écriture change et devient de l'écriture numérique. La position théorique de laquelle part le projet est que l'écriture et le langage diffèrent selon l'outil d'édition utilisé. Par exemple, on écrit de manière distincte un roman et un site Internet. La particularité des supports numériques s'observe aussi au niveau de l'édition : le dispositif d'écriture se confond avec celui de l'édition, c'est-à-dire que l'on peut se servir d'un ordinateur à la fois comme machine à écrire et comme support éditorial (grâce au web). C'est là que réside une innovation à la fois pour l'auteur qui sera confronté à son œuvre et à l'édition instantanée de celle-ci, mais aussi pour l'éditeur qui prend une position différente vis-à-vis de l'œuvre, une position qui n'est pas l'édition classique d'un livre (mise en page, impression, distribution), mais celle d'un objet éditorial qui possède déjà sa propre caractérisation.

La collaboration entre La Marelle et Alphaberville se focalise sur plusieurs moments stratégiques. Elle intervient surtout lors de la rédaction de l'appel à projets et lors du choix des projets. En effet, le choix des artistes admis en résidence d'écriture numérique se fait via un appel à projets lancé conjointement par La Marelle et Alphaberville (cf. Annexe 2). Ces dernières se rassemblent au mois de février pour déterminer ensemble les modalités de l'appel à résidence, qui est publié au mois de mars. Après réception des projets, les sélections se font en juin : les artistes qui soumettent leurs projets sont évalués collectivement par les deux structures selon leurs critères en termes de recherche sur le thème de l'écriture et des langages numériques, mais aussi et surtout en termes de faisabilité matérielle. La résidence commence alors au premier semestre de l'année qui suit. Les résidences sont des périodes de six semaines durant

lesquelles des artistes ou groupes d'artistes sélectionnés développent un travail de création d'un objet éditorial numérique. Tout au long de la résidence, l'artiste est soutenu financièrement et matériellement par La Marelle, dont les locaux sont dotés d'un appartement aménagé pour accueillir les résidents. Les caractéristiques de l'accueil en résidence sont énoncées dans l'appel à projets ainsi que dans le contrat de résidence que signent les parties concernées. Nous notons que, passée la phase d'évaluation, La Marelle reste le principal opérateur : c'est en effet elle qui prépare et suit le travail et l'accueil des résidents à la Villa des Auteurs, et qui finalise avec eux le travail d'édition de leur œuvre à proprement parler. L'apport d'Alphabetville au projet est un apport théorique et réflexif sur l'écriture numérique, qui a permis à La Marelle d'opérer aussi une réflexion sur ses résidences littéraires.



## Conclusion du chapitre 5

Dans ce cinquième chapitre, nous présentons notre terrain de recherche, la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France). Nous décrivons tout d'abord son histoire, de 1989 à nos jours, en cinq séquences de développement distinctes. L'évolution de la Friche la Belle de Mai est ponctuée de déménagements et d'aménagements successifs des locaux. Elle possède depuis sa création et tout au long de son existence des relations actives avec les collectivités territoriales, qui lui permettent de se faire une place dans les politiques culturelles de la ville.

Puis, nous présentons les organisations créatives installées dans cette friche culturelle. Nous les classons en quatre macro-types pour nous servir de guide tout au long de cette recherche, notamment pour visualiser le type d'acteurs en place et pour le classement des entretiens : (1) les artistes, (2) les producteurs, (3) les services et (4) la formation. Nous décrivons par le biais de cette macro-typologie l'évolution de l'occupation de la Friche la Belle de Mai. Nous en retirons qu'il y a une forte augmentation du nombre de résidents, avec une augmentation plus forte chez les producteurs et les services que les autres macros-types. La place des artistes tend à décliner. La rotation des résidents est faible, ceux-ci s'installant généralement pour des périodes longues.

Nous exposons ensuite le fonctionnement général de la Friche la Belle de Mai, en précisant ses missions, le fonctionnement de sa gouvernance et ses relations contractuelles avec ses partenaires (organisations créatives résidentes et non résidentes). Le site est régi par une SCIC, dont la gouvernance est partagée entre institutions, résidents et personnes alliées au projet. Trois contacts sont pratiqués : la convention d'occupation, la convention d'objectifs et la convention ponctuelle de mise à disposition.

Nous décrivons enfin un projet d'acteurs étudié, la résidence d'écriture numérique portée par Alphaville et La Marelle, deux producteurs résidents de la Friche la Belle de Mai. Ce projet met en avant les relations entre les deux producteurs, la SCIC, l'artiste invité et les autres résidents du site.



## Chapitre 6 | **Collecte et analyse des données**

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche (chapitre 4) et notre terrain de recherche (chapitre 5), nous décrivons désormais la façon dont nous avons collecté et analysé nos données qualitatives. Cette collecte s'est effectuée dans le cadre de notre étude de cas sur la Friche la Belle de Mai, de juin 2017 à juillet 2019. Elle s'est déroulée en trois temps, durant lesquels nous avons utilisé trois méthodes de collecte : l'analyse documentaire, l'observation passive et les entretiens semi-directifs. Les données ainsi collectées ont été par la suite analysées par le biais de deux vagues de codage multithématique, qui nous permettent d'en tirer cinq thèmes de premier niveau (dont un thème émergent) et trente-trois thèmes de second niveau.

Dans ce sixième chapitre, nous explicitons les méthodes utilisées dans les trois temps de notre collecte de données qualitatives (section 1). Puis, nous montrons comment nous traitons ces données par deux vagues de codage successives (section 2).

### Section 1 | **Méthode de collecte des données**

Pour mener à bien notre recherche, nous collectons sur le terrain des données qualitatives, par le biais de trois méthodes : les entretiens semi-directifs, l'observation passive et l'analyse documentaire. Ainsi, nous procédons à une triangulation des données récoltées tout au long du processus de collecte.

La collecte se déroule en plusieurs temps : une série d'entretiens auprès d'un grand nombre d'acteurs du terrain accompagnée en parallèle d'une consultation de documents (1.1.), puis une étude de projet créatif mené par une organisation créative, partenaire du projet de recherche (1.2.) et enfin des entretiens en aval de l'analyse des données pour amener des données complémentaires (1.3.).

## 1.1. Premier temps : explorer et apprendre à connaître le terrain

Dans un premier temps, nous mobilisons les méthodes de l'analyse documentaire, de l'observation passive et des entretiens semi-directifs pour en apprendre le plus possible sur le terrain de recherche. La confrontation des données issues de ces méthodes nous permet de récolter un grand nombre d'informations sur le cas d'étude.

L'analyse documentaire s'effectue par la consultation de documents écrits papier et numérique ; ce sont des données secondaires. Pour cette recherche, nous consultons les documents suivants :

- statuts de la SCIC Friche la Belle de Mai ;
- site Internet actuel de la SCIC Friche la Belle de Mai et site archivé datant de 2014 ;
- entretiens de recherche ou journalistiques établis par d'autres personnes et retranscrits dans des ouvrages, des revues spécialisées ou dans la presse généraliste ;
- livre de Fabrice Lextrait, « La Friche, terre de culture », publié en 2017 ;
- liste des structures résidentes liées par une convention d'occupation avec la SCIC ;
- convention d'occupation et convention d'objectifs d'une organisation créative artistique ;
- convention d'application des obligations d'intérêt général de la SCIC Friche de la Belle de Mai contractée avec la Région PACA et la Ville de Marseille ;
- compte-rendu sous la forme de quatre cahiers de la Table Ronde SFT en date du 18 décembre 2006.

L'observation passive nous permet d'être informé de ce qu'il se passe sur le terrain, sans obligatoirement s'identifier auprès des acteurs en tant que chercheuse, et donc de mieux comprendre certains aspects du terrain. Nous assistons ainsi à plusieurs événements tout au long du processus de recherche (2016 à 2019) :

- conférences de presse sur le livre de Fabrice Lextrait ;
- événements portés par divers résidents et partenaires de la Friche (expositions, festivals, conférences, concerts, ateliers) ;
- visite guidée du site de la Friche la Belle de Mai par une médiatrice de la SCIC ;
- événement de célébration des 25 ans de la Friche la Belle de Mai.

Les entretiens semi-directifs servent à collecter des données primaires ; leur but est de pouvoir aborder des thèmes précis à l'aide d'un guide d'entretien. Pour cela, nous déterminons plusieurs types d'acteurs pour lesquels nous élaborons des guides d'entretiens distincts. Cette phase dure six mois, de juin à décembre 2017 ; nous menons quarante entretiens auprès de six profils d'acteurs différents (employé SCIC, artiste, formation, service, producteur, partenaire externe) en utilisant trois guides d'entretien distincts (employé SCIC, résident, partenaire externe).

Le premier guide d'entretien (cf. Annexe 3) correspond au type d'acteur « employé SCIC » : il comprend toutes les personnes qui travaillent au sein de la SCIC. Le guide se centre sur les objectifs suivants :

- repérer le rôle de la personne interrogée dans la structure ;
- comprendre l'histoire de la Friche par le biais des personnes qui l'ont vue évoluer ;
- comprendre le fonctionnement de la méta-organisation et de sa gouvernance ;
- repérer les relations interpersonnelles, outils de gestion et zones de pouvoir ;
- identifier les influences mutuelles entre la SCIC et les résidents ;
- repérer les éléments de gestion et de stimulation de la créativité.

Le deuxième guide d'entretien (cf. Annexe 4) est nommé « résident » et comprend les types d'acteurs « artiste », « formation », « service » et « producteur ». Ces acteurs sont les responsables organisations créatives résidentes de la Friche la Belle de Mai. Voici les objectifs du guide :

- repérer le rôle de la personne interrogée dans la structure ;
- comprendre le fonctionnement général et la gouvernance de la structure ;
- identifier les liens et les dynamiques entre l'organisation, la SCIC et les autres résidents et partenaires externes ;
- repérer les relations interpersonnelles, outils de gestion et zones de pouvoir ;
- repérer les éléments de gestion et de stimulation de la créativité.

Enfin, le troisième guide (cf. Annexe 5) est à destination des partenaires externes, soit les responsables d'organisations créatives externes à la Friche la Belle de Mai qui collaborent ou ont déjà collaboré avec les résidents ou la SCIC sur des projets. Les objectifs du guide sont :

- identifier les éléments de contexte sur la personne interrogée et son organisation ;
- identifier les liens et les dynamiques entre le partenaire, la SCIC et les résidents ;
- repérer les éléments de gestion et de stimulation de la créativité.

Comme indiqué dans le design de la recherche présenté au chapitre 4, sous-section 2.3., nos guides d'entretiens ont été établis en amont de la grille de codage. Nous avons donc porté sur le terrain des questions concernant le fonctionnement des structures et les dynamiques entre acteurs dans la vie de tous les jours, ainsi que des questions sur leur point de vue et leur expérience concernant la créativité. Nos guides partent de la littérature portant sur des éléments aux acceptions plutôt larges, afin de laisser émerger les données du terrain sans les structurer en amont. Car, à ce stade de la recherche, nous étions toujours en construction du questionnement et de la littérature.

Pour ce qui est du choix des personnes interrogées, nous faisons le choix de nous entretenir avec les membres des structures résidentes les plus à même d'entretenir un lien avec la SCIC et d'être informés des modalités d'action de celle-ci dans ses relations de travail avec les résidents. Pour les structures, nous interrogeons les direc-

teurs : pour les artistes en groupe, ceux qui ont le plus de connaissances sur la relation administrative et technique avec la SCIC, ceux qui sont le plus en contact avec la SCIC au quotidien ou au niveau de la gouvernance. Enfin, pour ce qui est des employés de la SCIC interrogés, nous choisissons de nous entretenir avec la direction générale, les directeurs de chaque équipe, et les responsables et chargés d'activités spécifiques.

Notre série d'entretiens part de plusieurs directeurs de structures que nous connaissons déjà au sein de la Friche, avec lesquels nous avons été en contact pour notre travail de mémoire de recherche, ainsi que des personnes recommandées par notre partenaire de terrain. Nous envoyons des courriels à de nombreux résidents pour obtenir des entretiens. Puis, par effet boule de neige, nous prenons contact avec de plus en plus de personnes, sur les recommandations des entretiens précédents. Nous essayons de couvrir un maximum de type de résidents différents – dont les domaines artistiques et les macro-types relatifs au domaine d'activité sont distincts – et d'employés de nombreuses équipes de la SCIC. Parmi les personnes interrogées au cours de cette vague d'entretiens, on dénombre seize employés de la SCIC, vingt-deux résidents<sup>26</sup> et deux partenaires externes (cf. Tableau 14, Tableau 15, Tableau 16).

---

26 | Les résidents de la Friche res\_prod6 et res\_prod9 ont été interrogés en deux fois, car ils avaient beaucoup d'informations à partager avec nous et n'avaient pas le temps de répondre à toutes nos questions durant le temps prévu pour l'entretien.

Employés de la SCIC (profil « employé SCIC », grille « employé SCIC »)			
Code	Poste	Entretiens	Durée
scic_com1	directrice de la communication et du développement	Lundi 24 juillet 2017, 15h	1h 03min
scic_com2	responsable mécénat et développement économique	Mardi 21 novembre 2017, 10h	1h 06min
scic_dir1	directeur (2011-présent)	Jeudi 26 octobre 2017, 9h30	36min
scic_dir2	directeur (1990-2011)	Mardi 10 octobre 2017, 11h	1h 10min
scic_dir3	directeur adjoint	Jeudi 13 juillet 2017, 11h	1h 08min
scic_dir4	chargée d'administration	Lundi 9 octobre 2017, 10h	1h 05min
scic_med1	médiatrice culturelle	Mardi 12 septembre 2017, 11h30	47min
scic_med2	médiatrice sociale	Vendredi 15 septembre 2017, 11h	32min
scic_med3	responsable de l'action culturelle (médiation)	Jeudi 16 novembre 2017, 10h	53min
scic_pas1	attachée de direction déléguée au Pôle Arts de la Scène	Vendredi 17 novembre 2017, 17h	1h 14min
scic_prod1	directrice de la production et de la programmation	Lundi 26 juin 2017, 14h	45min
scic_prod2	chargé de projet	Vendredi 21 juillet 2017, 15h30	1h 07min
scic_tech1	directeur technique adjoint	Jeudi 16 novembre 2017, 14h30	35min
scic_tech2	responsable de la maintenance	Lundi 27 novembre 2017, 16h	28min
scic_tech3	directeur technique	Vendredi 3 novembre 2017, 14h	48min
scic_tech4	responsable des bâtiments et de l'exploitation	Mercredi 22 novembre 2017, 11h	28min

Tableau 14 : Liste des employés de la SCIC interrogés (autrice)

Résidents de la Friche (profils « artiste », « formation », « service » et « producteur », grille « résident »)			
Code	Poste	Entretiens	Durée
res_art1	artiste visuel	Mardi 21 novembre 2017, 14h	1h 04min
res_art2	artiste plasticien	Mercredi 27 septembre 2017, 14h30	1h 02min
res_art3	artiste plasticienne	Jeudi 30 novembre 2017, 14h	33min
res_art4	chorégraphe	Mercredi 25 octobre 2017, 11h	39min
res_art5	artiste éditeur	Lundi 16 octobre 2017, 16h30	38min
res_art6	cinéaste	Lundi 27 novembre 2017, 14h30	27min
res_art7	musicien expérimental	Mardi 31 octobre 2017, 10h	1h 01min
res_serv1	directrice (accueil petite enfance)	Mercredi 18 octobre 2017, 10h30	1h 03min
res_serv2	directeur (restauration)	Lundi 17 juillet 2017, 10h	1h
res_serv3	co-fondatrice (services numériques)	Vendredi 22 septembre 2017, 14h	42min
res_serv4	gérant (boutique)	Jeudi 20 juillet 2017, 11h	25min
res_form1	directeur artistique et pédagogique (école)	Mardi 19 décembre 2017, 10h	1h 02min
res_form2	directeur (école)	Mercredi 4 octobre 2017, 17h	38min
res_prod1	directeur (musique)	Lundi 10 juillet 2017, 15h	40min
res_prod2	directrice (littérature)	Jeudi 26 octobre 2017, 14h	48min
res_prod3	directeur (musique)	Jeudi 2 novembre 2017, 11h	41min
res_prod4	directeur (musique)	Mercredi 22 novembre 2017, 14h	1h 20min
res_prod5	directeur (vidéo)	Lundi 2 octobre 2017, 14h	1h 02min
res_prod6	directeur (radio)	Vendredi 2 juin 2017, 14h	1h 20min
		Mercredi 1 novembre 2017, 10h	1h 11min
res_prod7	directrice (art contemporain)	Mardi 12 décembre 2017, 17h	35min
res_prod8	directrice (théâtre)	Mercredi 27 septembre 2017, 15h30	1h 04min
res_prod9	directrice (arts numériques)	Jeudi 13 juillet 2017, 10h	45min
		Mercredi 26 juillet 2017, 10h	1h 02min <sup>3</sup>

Tableau 15 : Liste des résidents (responsables de structure) de la Friche interrogés (autrice)

Partenaires externes (profil « partenaire externe », grille « partenaire externe »)			
Code	Poste	Entretiens	Durée
partext1	directrice (musique)	Jeudi 30 novembre 2017, 9h	32min
partext2	directrice (théâtre)	Vendredi 27 octobre 2017, 15h15	21min

Tableau 16 : Liste des partenaires externes à la Friche interrogés (autrice)

Il convient de noter que nous nous positionnons dans une posture de « novice », ingénu et compatissant auprès des personnes interrogées (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014, p. 289, inspiré de Mitchell, 1993, p. 14). En effet, nous comprenons très vite que les relations sociales jouent un rôle important sur le terrain de recherche et qu'il existe entre certains acteurs des tensions. Nous nous plaçons donc dans une posture ouverte et sociabilisante, afin de créer de la confiance avec les personnes interrogées. Nous évitons également d'entrer dans le jeu politique interne en clarifiant notre position auprès des personnes interrogées et en adoptant lors de certains entretiens une posture d'« outsider » pour montrer que notre recherche ne constitue pas une menace. L'extrait d'entretien suivant en est un exemple (cf. Figure 12).

Chercheuse : À l'heure actuelle, si devait se poser la question de choisir entre rester ici ou aller s'installer ailleurs, quels seraient les arguments dans les deux camps, les arguments pour rester et ceux pour dire : on part ?

Résident : En fait, c'est les commandes que vous avez, là. C'est... C'est... Votre doctorat correspond à une demande aussi de la Ville...

- Non !

- En fait, c'est étrange votre question parce qu'elle me fait croire certaines choses.

- Ah bon ?

- Eh oui. Parce qu'en fait, on voudrait bien ici installer des industries créatives ou faire en sorte que les banquiers s'amuse plus, ou qu'ils aient plus d'idées, à partir du moment où il y a les artistes autour d'eux. Ça, c'est...

- Moi, ce n'est pas mon propos. Je ne suis pas financée par la Ville, je ne les ai pas interviewés non plus. Je ne sais pas ce qu'ils veulent. Mais c'est vrai que, comme moi,

je travaille en gestion, je pose des questions de gestion, et de : qu'est-ce qui fait la plus-value d'un endroit comme ça. Alors c'est vrai que...

- Et La Friche vous a donné sa bénédiction pour faire cette enquête avec nous, ou est-ce que vous faites ça, juste vous ?

- Je fais ça moi, et je demande la permission à personne.

- Vous n'êtes pas en contact avec le siège ?

- Alors j'ai interviewé des personnes de la société coopérative mais ils ne m'ont pas donné leur bénédiction pour faire quoi que ce soit. Je suis totalement indépendante sur ce projet.

- Oui, c'est important, parce que vous posez des questions qui sont tendancieuses. Oui. Ben oui, vous ne savez pas non plus quels sont les tenants et les aboutissants ici, donc vous faites ça... Oui, oui, oui. Mais je comprends.

- Exactement. Moi, je fais de la recherche, donc j'ai une méthodologie de recherche...

- Mais ce que vous faites, ça peut être utilisé à toutes sortes de fins, oui.

- Oui, c'est pour ça que j'essaie de rester... d'avoir des réponses vraies, de la part de tout le monde.

- Ben oui, c'est vrai, absolument. Si je joue le jeu, si je vous dis je suis d'accord ben, évidemment, ce n'est pas pour vous raconter des cracks.

Figure 12 : Extrait d'entretien avec res\_art1 illustrant notre posture sur le terrain  
(autrice)

## 1.2. Deuxième temps : se concentrer sur un projet d'acteurs

Dans un deuxième temps, nous étudions le déroulement d'un projet créatif mené par des organisations créatives de la méta-organisation étudiée. Durant cette phase, nous nous entretenons avec les personnes impliquées dans le projet, pour en dégager les caractéristiques importantes. Les entretiens sont semi-directifs et le guide d'entretien aborde (1) pour les structures gestionnaires la création et l'évolution du projet, ainsi que les rapports entre le projet et son environnement à la Friche ; (2) pour l'artiste la façon dont il a vécu le projet, l'aide, le soutien et les ressources qui ont été mis à sa

disposition et l'influence de sa résidence sur son art. Nous menons deux entretiens de 3 à 4 mois d'écart avec les deux directeurs de structures gestionnaires du projet, ainsi qu'un entretien avec l'artiste en résidence sur le projet au dernier jour de sa résidence<sup>27</sup> (cf. Tableau 17).

Projet de résidence d'écriture numérique			
Code	Poste	Entretiens	Durée
proj_organ1	directrice (media numériques)	Samedi 9 décembre 2017, 18h	42min
		Mercredi 18 avril 2018, 14h	36min
proj_organ2	directeur (édition)	Lundi 29 janvier 2018, 8h	1h 28min
		Mercredi 18 avril 2018, 9h	1h 33 min
proj_art1	artiste écrivain (en résidence)	Vendredi 8 mars 2018, 17h	55 min

Tableau 17 : Liste des membres du projet de résidence d'écriture numérique interrogés (autrice)

### 1.3. Troisième temps : revenir sur le terrain pour des données complémentaires

Dans un troisième temps, qui a lieu après l'analyse des données, nous retournons sur le terrain pour mener deux entretiens complémentaires.

Le premier entretien a lieu avec un membre de la direction de la SCIC au poste de directeur adjoint, scic\_dir3, le lundi 8 avril 2019 à 14h et a duré 1h36min. Le guide d'entretien n'est pas formalisé, mais composé d'une série de questions auxquelles les réponses manquent ou qui nécessitent d'être complétées, particulièrement sur les modalités contractuelles entre SCIC et résidents.

Le second entretien a lieu avec une résidente de la Friche au poste de directrice d'une organisation créative de production, res\_prod9, le mardi 2 juillet 2019 à 15h et a duré 43min. Là non plus, le guide d'entretien n'est pas formalisé et se concentre parti-

---

27 | Nous aurions aimé pouvoir nous entretenir avec l'artiste une seconde fois, en début de résidence, mais celui-ci n'a répondu à notre demande d'entretien qu'une fois la résidence terminée.

culièrement sur le thème de la culture organisationnelle qui a émergé des entretiens précédents, afin de préciser quelques éléments historiques et vérifier la pertinence du thème émergent.

Ces deux entretiens nous permettent principalement de confirmer des données déjà obtenues, mais aussi d'obtenir quelques nouveaux éléments avec lesquels nous pouvons combler des lacunes dans les informations récoltées au cours des précédents entretiens.

Nous pouvons enfin présenter une synthèse des entretiens effectués tout au long de ce travail de recherche. Ont été interrogés seize employés de la SCIC (dont un en entretien complémentaire) pour une durée totale de 15h21, vingt-quatre résidents (dont un en entretien complémentaire) pour une durée totale de 25h52, deux partenaires externes pour une durée totale de 53 min et un artiste externe en résidence pour une durée totale de 55 min.

Plus précisément, les vingt-quatre organisations résidentes interrogées représentent par macro-types et par temps d'entretien cumulé :

- sept « artistes » pour 5h24,
- quatre « services » pour 3h10,
- deux « formations » pour 1h40,
- onze « producteurs » pour 15h38.

La durée totale des entretiens, tout individu confondu, est de 43h01.

## Section 2 |

### **Méthode d'analyse des données**

Notre choix pour le type d'analyse réalisé est celui de l'analyse thématique. Notre matériau est codé de manière multithématique (Dumez, 2016). Ainsi, chaque *verbatim* peut correspondre à plusieurs thèmes de premier ou de second niveau. Tout notre codage a été réalisé par manipulation physique du corpus car nous avons estimé que la flexibilité du support papier était en effet « *cognitivement aidant* » dans notre cas (Paillé et Mucchielli, 2016, p 269.).

Le codage est effectué en deux temps, par deux codages successifs : un premier codage multithématique par les quatre thèmes de premier niveau issus de la littérature faisant émerger un cinquième thème (2.1.), puis un second codage multithématique inductif où se sont construits trente-trois thèmes de second niveau répartis sous chaque thème principal (2.2.).

#### **2.1. Première vague de codage : thèmes de premier niveau**

Dans un premier temps, les *verbatim* sont triés sommairement dans les quatre thèmes de la littérature selon un codage théorique multithématique. Ces thèmes sont issus du croisement des littératures entre les facteurs favorisant la créativité organisationnelle et les caractéristiques d'une méta-organisation territorialisée : l'autonomie des acteurs et le fonctionnement hétérarchique, les ressources disponibles, les échanges et le réseautage entre acteurs, et enfin la question de la réputation des acteurs. Les thèmes sont utilisés comme des guides pour distribuer toute donnée susceptible d'apporter une information intéressante à leur sujet. Grâce au principe de l'attention flottante (Dumez, 2016), nous laissons émerger un nouveau grand thème qui pourrait répondre à notre question de recherche : la culture organisationnelle. Sont présentés ci-dessous les thèmes de premier niveau et ce que nous avons compris du traitement de ces données par rapport auxdits thèmes (cf. Tableau 18). Nous considérons cette première vague de codage comme un « bricolage », une interprétation

précaire des données qui doit être considérée comme un « encodage » plutôt qu'un « décodage » (Dumez, 2016).

Nom du thème de premier niveau	Signification
Ressources disponible/mises à disposition des organisations créatives	<p>Les données traitent des ressources disponibles, indisponibles, échangées, voulues, accaparées, partagées.</p> <p>Les données traitent des relations sociales, économiques et politiques autour des ressources.</p> <p>Les données traitent des problèmes, incompréhensions, logiques, espoirs, conflits autour de la possession ou non de ressources.</p> <p>Les données traitent de la relation entre la SCIC (rôle, action, besoin, projet) et les ressources en général.</p>
Échanges et réseautage au sein de la méta-organisation	<p>Les données traitent des formats des échanges et des modalités de réseautage au sein de la Friche, entre les résidents, les employés de la SCIC et les partenaires externes.</p> <p>Les données traitent des relations sociales existantes, non existantes, voulues, évitées, redoutées, surprenantes entre les acteurs du terrain, mais aussi des problèmes, incompréhensions, logiques, espoirs et conflits entre eux.</p> <p>Les données traitent des relations sociales passées et présentes avec la SCIC, de la part de cette dernière dans les moments d'échanges et les activités de réseautage.</p>
Autonomie des organisations créatives et hété-rarchie au sein de la méta-organisation	<p>Les données traitent de la sensation de liberté, d'autonomie, de maîtrise de la capacité de gestion et d'action des résidents, en étant à la Friche.</p> <p>Les données traitent de la sensation de contrôle, non autonomie, contrainte, difficulté à effectuer son action quotidienne, du court au long terme, des résidents, en étant à la Friche.</p> <p>Les données traitent des actions, décisions, choix et obligations imposées, négociées, empêchées ou abandonnées par la SCIC au sujet de la libre détermination de l'activité des résidents et à leur égard.</p>
Réputation des organisations créatives	<p>Les données traitent des éléments décrivant la réputation de la Friche, en interne, en externe, auprès des publics, des institutions, du secteur d'activité, du territoire.</p> <p>Les données traitent de l'action ou la volonté des résidents dans le développement ou non de la réputation de la Friche.</p> <p>Les données traitent de l'action ou la volonté des employés de la SCIC dans le développement ou non de la réputation de la Friche.</p>
Culture organisationnelle (thème émergent)	<p>Les données traitent des valeurs, perceptions et jugements des acteurs de la Friche et de leur évolution au fil du temps.</p> <p>Les données traitent du lien affectif entre les acteurs de la Friche et le site Friche la Belle de Mai.</p>

Tableau 18 : Grille de codage des thèmes de premier niveau (autrice)

## 2.2. Seconde vague de codage : thèmes de second niveau

Dans un second temps, nous reprenons chaque thème de premier niveau un à un et codons par thème de second niveau de manière inductive multithématique les *verbatim* qui y sont rattachés selon leur signification contextualisée (Miles et Huberman, 2003) et selon le principe de thématisation en continue (Paillé et Mucchielli, 2016). Cela nous permet de voir comment s'expriment les thèmes de premier niveau sans structurer le matériau en amont. Nous générons des étiquettes sous chaque *verbatim* de sorte à obtenir progressivement une liste d'étiquettes (Strauss, 1987 ; Strauss et Corbin, 1990), ces dernières pouvant varier tout au long du tri des *verbatim*. Les étiquettes sont ensuite passées en revue pour vérifier la cohérence thématique et contextuelle des *verbatim*, ainsi que leur compatibilité avec le cadrage de la recherche.

Nous utilisons les étiquettes comme des représentations thématiques de ce dont il est question dans les *verbatim* : de quoi parle cette personne ? quel problème soulève-t-elle ? de quelle plus large idée ce *verbatim* est l'illustration ? Par exemple, les *verbatim* du thème de premier niveau sur les ressources font ressortir le problème de la distribution des ressources de la SCIC. Nous plaçons donc tous les *verbatim* qui permettent d'explorer ce problème sous l'étiquette « sélection/distribution des ressources SCIC ». Une fois stabilisée, cette étiquette nous donne le thème de second niveau « Sélection des bénéficiaires des ressources émises par la SCIC ».

Nous gardons à l'esprit nos propositions de recherche correspondant aux thèmes de premier niveau à chaque instant de la construction des thèmes de second niveau, afin de concentrer notre tri sur des *verbatim* pouvant (1) répondre aux questions que nous nous posons ou donner une version contraire ou distincte et/ou (2) donner une description du contexte de l'activité des acteurs importante pour comprendre le terrain. Sont présentés ci-dessous les thèmes de second niveau et leurs significations, construites au fur et à mesure du codage (cf. Tableau 19). Nous avons essayé, dans ces thèmes de second niveau, de donner la place à toutes les données valables qui auraient un lien avec notre questionnement (Dumez, 2016).

Nom du thème de premier niveau	Nom du thème de second niveau	Signification
Ressources disponible/ mises à disposition des organisations créatives	Conditions de travail des résidents relativement aux ressources disponibles	Lien entre le fait d'avoir des ressources et les conditions de travail des acteurs à la Friche.
	Disponibilité et soutien de la SCIC	En quoi les employés de la SCIC sont disponibles ou non pour rendre service, prêter du matériel ou aider techniquement les résidents.
	Échanges et entraide autour des ressources	Moments d'entraide entre acteurs et relations sociales qui découlent de cette entraide.
	Relations avec la ressource financière / situation financière	Situation financière des organisations créatives résidentes et leurs relations avec les financements.
	Ressources dont les résidents ont besoin	Besoins des résidents en termes de ressources ; ce qu'il leur faut pour mener correctement leur activité.
	Sélection des récipiendaires des ressources émises par la SCIC	Processus de sélection des récipiendaires des ressources qui sont mises à disposition ou distribuées par la SCIC.
	Types de ressources disponibles	Types de ressources dont dispose la SCIC et qui sont mises à disposition des résidents.
Échanges et réseautage au sein de la méta-organisation	Collaborations et coproductions entre résidents et avec la SCIC	Processus en place dans la mise en place de collaborations et coproductions au sein de la Friche, entre les résidents et la SCIC.
	Communication entre la SCIC et les résidents	Relations entre la SCIC et les résidents et des outils ou processus qui sont mis en place pour qu'ils puissent communiquer entre eux.
	Croisement des disciplines entre résidents	Activités interdisciplinaires et échanges autour des différentes disciplines artistiques et culturelles entre résidents.
	Décloisonnements entre organisations	Volonté ou actions menées par les résidents pour ouvrir leur organisation créative aux autres organisations créatives pour apprendre d'elles et travailler avec elles.
	Écosystème de la Friche	Écosystème que représente la Friche, aussi bien au niveau économique que social et professionnel.
	Modalités des échanges	Modalités par lesquelles les échanges et le réseautage se font.
	Ouvertures aux organisations créatives externes et au public	Comment se présente l'ouverture au public et aux autres organisations créatives et ce qui en découle pour les organisations créatives résidentes.
	Collaborations et coproductions entre résidents et avec la SCIC	Processus à l'œuvre lorsque les résidents collaborent ou entrent en coproduction.

Nom du thème de premier niveau	Nom du thème de second niveau	Signification
Autonomie des organisations créatives et hétérarchie au sein de la méta-organisation	Autonomie artistique et indépendance dans les activités	Situation des résidents quant à leur autonomie dans la pratique artistique et la gestion de leurs activités professionnelles.
	Compromis dans les coproductions	Éléments récurrents qui impliquent des compromis dans les coproductions mises en place entre la SCIC et les organisations créatives résidentes.
	Contraintes dans le fonctionnement des locaux	Contraintes qui peuvent exister quant à l'utilisation des locaux par les résidents.
	Dépendance de la SCIC envers les institutions	Lien de dépendance entre la SCIC et les institutions qui financent le projet Friche.
	Dépendance des résidents à la SCIC	Lien de dépendance entre les résidents de la Friche et la SCIC en tant qu'entité gestionnaire du site.
	Inscription dans le projet Friche	Activités et projets qui montrent l'implication des résidents de la Friche dans le projet de développement de la Friche.
	Singularité et identité des résidents	Éléments faisant état de l'aspect singulier de chaque organisation créative et de leur identité, en relation avec la méta-organisation
Réputation des organisations créatives	Activité du site et relation avec sa réputation	Activités et événements menés par la SCIC, par les organisations créatives résidentes ou par les partenaires externes et lien avec la réputation qui naît de ses activités.
	Aller chercher et garder les organisations créatives	Processus et stratégies qui ont permis et permettent à la Friche d'être composée d'organisations créatives spécifiques
	Attractivité des organisations créatives et de la Friche	Éléments qui ont permis à la Friche de construire son attractivité et retombées sur les résidents
	Légitimité des membres de la méta-organisation	Éléments qui fondent ou empêchent la légitimité des organisations créatives résidentes auprès de divers acteurs
	Plus-value de la réputation des organisations créatives sur la Friche	Retombées de la réputation acquise par les organisations créatives résidentes sur l'ensemble de la méta-organisation
	Reconnaissance institutionnelle et du public	Processus et stratégies qui ont permis la reconnaissance de la qualité des activités artistiques et culturelles de la Friche auprès des institutions et du public
	Visibilité des organisations créatives	Éléments qui permettent ou empêchent la visibilité des organisations créatives résidentes auprès de divers acteurs et sur le territoire

Nom du thème de premier niveau	Nom du thème de second niveau	Signification
Culture organisationnelle (thème émergent)	Changement dans la culture de la Friche	Modifications successives dans les modalités d'expression de la culture de la Friche
	Cooptation au niveau de la gouvernance et Intégration de nouveaux résidents	Modalités d'intégrations de nouvelles personnes au sein de la Friche (dans la gouvernance de la SCIC ou parmi les organisations créatives résidentes)
	Lieu de vie, lieu d'accueil, « maison »	Qualificatifs du lien affectif entre le site de la Friche et les gens qui le composent
	Valeurs partagées	Valeurs énoncées comme communes au sein de la Friche, parmi les résidents et employés de la SCIC

Tableau 19 : Grille de codage des thèmes de second niveau (autrice)



## Conclusion du chapitre 6

Dans ce sixième chapitre, nous explicitons les méthodes utilisées pour notre collecte de données qualitatives. Notre collecte se déroule en trois temps : (1) une série d'entretiens semi-directifs auprès de quarante acteurs du terrain accompagnée en parallèle d'une consultation de documents, (2) une étude de projet créatif mené par une organisation créative partenaire du projet de recherche et (3) deux entretiens en aval de l'analyse des données pour amener des données complémentaires. Nous triangulons les données grâce aux diverses méthodes de collecte utilisées : l'analyse documentaire, l'observation passive et les entretiens semi-directifs.

Nous montrons comment nous traitons les données collectées par deux vagues de codage multithématique : un premier codage par les thèmes de premier niveau issus de la littérature, puis un second codage inductif où se sont construits les thèmes de second niveau sous chaque thème principal. Nous en tirons cinq thèmes de premier niveau (dont un thème émergent) et trente-trois thèmes de second niveau.





## Partie 3



# Résultats et discussion

# Partie 3 |

## Résultats et discussion

Cette troisième partie s'attache à présenter les résultats de notre recherche et à les discuter au regard de la littérature étudiée en première partie. L'enjeu est alors de faire ressortir de notre recherche des éléments pertinents pour la recherche aussi bien que pour la pratique.

Nous présentons en premier lieu les résultats de notre recherche, issus de notre étude de cas sur le terrain de recherche de la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France) (chapitre 7). Nous confirmons que le concept de méta-organisation territorialisée peut être utilisé pour décrire la configuration organisationnelle d'une friche culturelle institutionnelle (section 1). Nous analysons ensuite les effets des caractéristiques des méta-organisations territorialisées sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives, par le biais de cinq grands thèmes : l'allocation des ressources (section 2), les échanges et le réseautage (section 3), l'autonomie et l'hétérarchie (section 4), la réputation créative (section 5) et enfin la culture organisationnelle, thème émergent (section 6).

En second lieu, nous discutons les résultats élaborés précédemment vis-à-vis de la littérature étudiée en amont (chapitre 8). Ainsi, nous mettons en parallèle le cadrage théorique aux résultats du terrain de recherche et proposons de réviser les construits théoriques préalablement établis (section 1). Nous développons par ce biais des éléments de concordance et de dissonance vis-à-vis de la littérature sur la créativité organisationnelle des organisations créatives (section 2) et sur celle de la méta-organisation territorialisée (section 3). Nous explorons plus en détail l'élément émergent de notre analyse des résultats, la culture organisationnelle propre à la méta-organisation territorialisée, que nous nommons culture méta-organisationnelle (section 4) ; ce qui nous amène à discuter également la proximité territoriale et la lieuïté de la méta-organisation territorialisée (section 5). Nous finissons par donner des recommandations managériales actionnables (section 6) et par décrire les limites de notre travail et futures pistes de recherche (section 7).

## Chapitre 7 |

# **Étude empirique des effets de la méta-organisation territorialisée sur la créativité organisationnelle : exploration par cinq grands thèmes**

Nous présentons dans ce septième chapitre l'analyse de nos résultats concernant les effets des caractéristiques des méta-organisations territorialisées sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives. Nos résultats sont organisés par thèmes. Ces thèmes représentent les espaces de croisement des littératures mis en avant dans le cadrage théorique et formulés dans les codages de premier et de second niveaux décrits au chapitre 6, section 2. Les quatre premiers thèmes ont donné lieu à des propositions de recherche ; le cinquième thème, lui, est émergent. Dans chaque thème, nous avons développé des blocs de compréhension des relations, activités et difficultés rencontrées par les acteurs sur le terrain. Pour faciliter la lecture, nous utilisons l'abréviation « OC » pour « organisation créative » et « la Friche » pour « la Friche la Belle de Mai » tout au long de notre analyse des résultats. Nous proposons également des conclusions intermédiaires pour chaque thème développé dans ces résultats.

Après avoir confirmé que le concept de méta-organisation territorialisée peut être utilisé pour décrire la configuration organisationnelle d'une friche culturelle institutionnelle (section 1), les résultats sont classés selon les grands thèmes issus de notre cadrage théorique. Ils sont développés afin de répondre à nos propositions de recherche : les ressources disponibles ou mises à disposition (section 2), les échanges et le réseautage (section 3), l'autonomie des acteurs et l'hétérarchie (section 4), et la réputation créative (section 5). Nous explorons également un cinquième thème, émergent, qui donc n'avait donc pas été développé en tant que proposition de recherche *a priori* : la culture organisationnelle (section 6).

## Section 1 |

# **La Friche la Belle de Mai est une méta-organisation territorialisée**

Comme nous l'avons annoncé au chapitre 3, sous-section 2.4., notre premier travail sera de vérifier que nous sommes bien face à une méta-organisation territorialisée, afin de satisfaire le cadrage théorique proposé dans cette recherche. Nous convenons donc d'étudier l'adéquation entre la configuration organisationnelle choisie pour analyser le terrain de recherche et l'organisation effective dudit terrain. Nous veillons à ce que le concept de méta-organisation territorialisée puisse bien être utilisé pour décrire la configuration organisationnelle d'une friche culturelle institutionnelle.

Commençons par l'historique du terrain<sup>28</sup>. La Friche est une friche culturelle dont la création est impulsée par un collectif mené par Philippe Foulquié et Alain Fourneau, travaillant de concert avec Christian Poitevin, adjoint à la culture de la Ville de Marseille. Après deux ans d'errance dans le quartier de Bougainville, les acteurs en présence créent une association, SFT, pour organiser leur collectif et investir la friche industrielle de la SEITA dans le quartier de la Belle de Mai. Au fil des années, le collectif frichiste subit des déménagements, des travaux, un changement de direction qui affectent la façon dont le collectif s'organise : l'installation « définitive » dans l'îlot 3 de l'ancienne manufacture de tabacs, la création d'une SCIC qui remplacera à terme l'association SFT, l'ouverture au public et la création d'espaces de jeu. Renforcée par ses structurations successives, la Friche est aujourd'hui un site rassemblant plus de soixante-dix organisations créatives, structurée par une SCIC et dont les liens avec les gouvernements locaux sont toujours effectifs, vingt-cinq ans après ses débuts.

Comparons maintenant notre compréhension de l'historique et du fonctionnement de notre terrain de recherche aux éléments de définition de la méta-organisation territorialisée.

---

28 | Cf. Chapitre 5, section 1, pour une description détaillée de l'historique de la Friche la Belle de Mai.

La Friche apparaît bien comme une association volontaire d'organisations indépendantes (Ahrne et Brunsson, 2005). La Friche est l'ancrage territorial d'une volonté globale de s'organiser de la part des organisations créatives ayant décidé de faire partie du collectif. Ainsi, les organisations membres ont pris la décision de s'organiser (Berkowitz et Dumez, 2015) et ont monté un collectif d'organisations créatives, mené par des personnes-ressources appartenant à diverses organisations, dont Philippe Foulquié et Alain Fourneau. Le lien avec les gouvernements locaux a eu lieu dès le départ avec le soutien actif du délégué à la culture de la Ville de Marseille, Christian Poitevin. L'organisation frichiste est une organisation formelle qui s'incarne dans une entité organisationnelle propre (Ahrne et Brunsson, 2008) ; elle est à la fois pourvoyeuse d'*organizing* physique et social et constitue elle-même une organisation, une entité organisée, représentée par un secrétariat sous la forme d'une SCIC. La Friche est donc bien une organisation composée d'organisations indépendantes, ancrées dans un territoire (Ahrne et Brunsson, 2005). Elle est physiquement représentée par la SCIC et par le site de l'îlot 3 de l'ancienne friche industrielle.

Voyant que la Friche correspond aux éléments de définition de la méta-organisation territorialisée, nous pouvons maintenant comparer la façon dont la Friche est structurée vis-à-vis des caractéristiques des méta-organisations territorialisées. Nous proposons un résumé des correspondances entre ces caractéristiques et le terrain (cf. Tableau 20).

			Friche la Belle de Mai	
			Dimension présente	Explication
Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée	Dimensions organisationnelles	Faible hiérarchie	oui	SCIC avec mode de fonctionnement collectif.
		Poids des membres identique dans la gouvernance	oui et non	CA avec une voix par administrateur mais AG pondérée par des collèges.
		Méthode du consensus	oui	Fonctionnement « coopératif » malgré disfonctionnements.
		Standards (soft laws)	oui	Peu nombreux.
		Secrétariat	oui	Employés de la SCIC.
		Proximité territoriale	oui	Site de la Friche la Belle de Mai.
	Dimensions stratégiques	Acte volontaire de création	oui	Collectif engagé, au départ à l'initiative de Philippe Foulquié, Alain Fourneau et Christian Poitevin.
		Adhésion volontaire	oui	Entrée sous réserve d'acceptation de la candidature auprès du CA et départ libre sous réserve des contrats en cours.
		Renforcement de l'identité des membres	oui	Reconnaissance en tant que frichiste, standards concernant la communication.
		Régulation des collaborations internes et externes	oui et non	Régulation sur des projets de grande ampleur, pas ou peu de régulation au quotidien.
		Influence sur l'environnement	oui	Poids politique (Euroméditerranée, MP 2013) et relation avec les gouvernements locaux.
		Statut particulier	oui et non	Statut social et identitaire, mais pas de traitement préférentiel sur tous les projets.
	Résultantes du paradoxe	Règles contraignantes à l'entrée	oui	Candidature à déposer auprès du CA.
		Identité et buts communs	oui	Vision commune autour des NTA, identité de frichiste.
		Imposition de similarités et homogénéisation	oui et non	Homogénéisation du rapport contractuel et des processus administratifs, peu de standards.
		Développement concurrentiel	oui et non	Quelques grands projets orchestrés par les employés de la SCIC (On Air, 36 heures chrono, Made in Friche).

Tableau 20 : Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée vis-à-vis de la Friche la Belle de Mai (autrice)

Bien que quelques éléments soient à nuancer (ex : le poids des membres dans la gouvernance), nous voyons que la structure de la Friche correspond fortement aux caractéristiques de la méta-organisation territorialisée, que ce soit dans ses dimensions organisationnelles ou stratégiques.

Concernant les aspects organisationnels, la Friche est gérée par une SCIC, faisant office de secrétariat, avec mode de fonctionnement collectif et coopératif, ce qui implique une faible hiérarchie et une recherche du consensus. Sa gouvernance tend vers un poids identique des membres (un membre = une voix) malgré une assemblée générale pondérée par des collègues. Les standards sont présents mais très peu nombreux. La Friche couvre une zone géographique précise impliquant une certaine proximité territoriale de tous ses membres.

Pour ce qui est des dimensions stratégiques, c'est un collectif engagé, au départ à l'initiative de Philippe Foulquié, Alain Fourneau et Christian Poitevin, qui a fait acte volontaire de création de la Friche. Les membres peuvent adhérer volontairement sous réserve d'acceptation de la candidature auprès du CA et les départs sont libres sous réserve des contrats en cours. Le statut social et identitaire des membres est reconnu au sein et en dehors de la Friche. Il existe peu de régulation sociale au quotidien, seulement sur des projets de grande ampleur. La Friche a également une influence sur l'environnement par son poids politique et ses relations avec les gouvernements locaux.

Enfin pour ce qui est des paradoxes de la méta-organisation territorialisée, la Friche possède effectivement des règles contraignantes à l'entrée, de même qu'une identité commune de frichiste et une vision partagée autour des NTA. On n'observe que peu d'homogénéisation à la Friche, si ce n'est autour du rapport contractuel et des processus administratifs. Pour ce qui est du développement concurrentiel, quelques grands projets sont orchestrés par les employés de la SCIC.

Nous montrons ainsi que le concept de méta-organisation territorialisée peut bien être appliquée à notre terrain de recherche, la Friche la Belle de Mai, une friche culturelle institutionnelle. Nous supposons ainsi que d'autres friches institutionnelles ayant la même structure que la Friche la Belle de Mai pourraient également être étudiée par le prisme de la méta-organisation territorialisée.

Nous pouvons désormais développer les résultats correspondant à nos propositions de recherche concernant les effets des caractéristiques de la méta-organisation territorialisée sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives.

## Section 2 |

### **Premier thème : ressources disponibles et mises à disposition au sein de la Friche**

Nous allons traiter des ressources de la méta-organisation, de leur partage et des problèmes qui s'articulent autour de leur mise en place et de leur distribution. La proposition de recherche correspondante est que le secrétariat de la méta-organisation territorialisée peut apporter des ressources aux organisations créatives et leur permettre d'échanger des ressources entre elles.

Tout d'abord, nous présentons les différents types de ressources qui sont apportées et échangées au sein de la Friche (2.1.). Nous revenons sur les besoins en termes de ressources de la part des OC résidentes (2.2.), puis nous étudions comment se réalisent la sélection des récipiendaires et la distribution des ressources de la SCIC (2.3.). Ensuite, nous nous penchons sur l'effet de socialisation qui s'opère autour des ressources et des compétences (2.4.), ainsi que sur les relations entre ressources et conditions de travail pour les OC résidentes (2.5.). Enfin, nous abordons les limites des capacités de soutien des OC résidentes de la part de la SCIC concernant les ressources (2.6.).

#### **2.1. Cinq types de ressources apportées et échangées au sein de la Friche**

Au sein de la Friche, nous retrouvons cinq types de ressources : les ressources financières (aide aux projets, fonds de dotation, prix réduits sur les espaces), les res-

sources matérielles et techniques (machines, accompagnement technique), les ressources humaines (techniciens, médiatrices), les ressources informationnelles (liste de diffusion, site Internet) et les ressources spatiales (bureaux et ateliers, espaces de stockages, espace mis en communs, salles de répétition et d'exposition). Décrivons plus en détail ces cinq types de ressources.

- **1<sup>e</sup> type de ressource : les ressources financières**

La SCIC alloue des ressources financières aux OC membres pour pouvoir mener à bien leurs projets. Ces ressources peuvent prendre la forme d'argent librement utilisable par les OC résidentes ou bien de ressources payées par ce financement : « *On va mettre en place deux types d'aide : ça va être une aide à la coproduction, donc ça va être des moyens qui vont être alloués au porteur de projet pour qu'il développe son action. C'est vraiment de l'argent qui est fléché sur l'artistique. Et après, il y a une enveloppe technique qu'on met à disposition, et là, on est plutôt sur des questions techniques, logistiques, sécurité. Ce sont des moyens qui vont plutôt servir à cet aspect-là, qui est un peu moins visible, mais qui est tellement déterminant dans la réalisation du projet.* » (scic\_prod2). Pour avoir accès à ces financements, les OC résidentes doivent déposer auprès de la direction une proposition de projet, afin qu'elles puissent déterminer ensemble les modalités de participation financière de la SCIC.

Il existe aussi un fonds de dotation hébergé par la SCIC, pour des projets d'intérêts généraux à destination des OC résidentes qui ne seraient pas éligibles pour du mécénat. Ce fonds n'est pas un financement direct, mais un outil permettant d'obtenir des fonds venant de mécènes via la SCIC.

La SCIC a créé un pôle pour financer des projets artistiques liés aux arts du spectacle, aussi bien pour les OC résidentes que pour d'autres OC régionales, nationales ou internationales. C'est le Pôle des Arts de la Scène. « *Mais comme le Pôle Arts de la Scène est un coproducteur, donc, ce n'est pas un producteur qui identifie des projets à accompagner et qui va chercher des partenaires, c'est un coproducteur qui incite, par sa capacité à bonifier, en fait, avec ses moyens, qui incite les opérateurs à s'impliquer*

*dans des projets et se mobiliser, et en mobiliser d'autres, parce que ce sont les conditions qui sont requises pour solliciter le pôle comme partenaire. » (scic\_pas1).* Cet organe de financement est cependant spécifique aux arts de la scène, et ne peut donc convenir qu'à une partie réduite des projets menés par les OC résidentes. On notera également son caractère non exclusif, puisqu'il ouvre son financement aux OC externes.

Une troisième ressource financière, bien que l'étant indirectement, est le prix modéré des charges pour occuper un espace à l'intérieur de la Friche. Un système – toujours en place selon la direction de la SCIC – a été établi pour la pondération des charges : *« Moi, j'avais imposé – mais après, je ne sais pas où ils en sont – que le prix du mètre carré... Bon, ça veut dire que le résident qui a un espace, qui a une surface et qui est soit stockage, soit lieu de travail, soit lieu public – donc pour chaque catégorie, il y avait un barème de prix. Mais le maximum ne devait pas dépasser le tiers du coût du marché. Sinon ce n'est pas la peine d'avoir des subventions. » (scic\_dir2).* Les OC résidentes répondant à des obligations de service public par le biais des conventions d'objectifs ont des conventions d'occupation spécifiques qui les exonèrent d'un loyer complet : ces OC ne payent que les charges de fonctionnement du lieu. Pour les OC résidentes **n'étant pas soumises à ces obligations tels que les services et les commerçants**, les frais complémentaires sont calculés pour « compenser » le fait qu'ils ne font pas d'actions de service public : ils paient donc un loyer complet. Cela étant dit, certains commerçants ont la volonté de proposer des activités de ce type malgré le fait qu'ils n'en aient pas l'obligation.

- **2<sup>e</sup> type de ressource : les ressources matérielles et techniques**

La SCIC apporte des ressources matérielles par le biais de prêt de machines, d'outils, d'espaces de travail : *« Moi, je ne compte pas sur la Friche, mais je sais que je ne suis pas complètement seule, j'ai quand même un interlocuteur. Et c'est un vrai confort de travail. Comme de me dire : “Je dois...” – c'est essentiellement sur du transport d'œuvre, mais – “je dois livrer une pièce : est-ce que je peux avoir le Fenwick, pour prendre la pièce et la descendre au camion ?” ; par exemple. Donc il y a un environnement pragmatique,*

*technique, de travail qui est déjà constitué ici, et qui est bien.* » (res\_art3). La SCIC offre un environnement de travail avec des outils et des machines disponibles pour les résidents afin qu'ils puissent mener au mieux leurs activités. Cela lui arrive ainsi de prêter du matériel de vidéo ou de sonorisation, des machines-outils pour découper du bois ou du métal, etc.

Les OC résidentes échangent également des ressources matérielles et techniques, ce qui mène parfois à de véritables relations de travail (partenariats, projets), ainsi qu'à des relations d'échanges de compétences (apprentissage, formations sur le tas) : *« Lui, il connaissait un peu cet univers-là. Il avait besoin de faire quelques tests, et puis au final, on lui a proposé – c'est là où les échanges pour nous sont hyper importants – on lui a proposé, au lieu de payer 5 €, 10€, je ne sais pas quoi, l'impression 3D, qu'il vienne nous initier à une technique, et notamment, il avait proposé le moulage. Et nous, c'est vrai que le moulage, on ne connaît pas du tout. »* (res\_art7). Ces échanges peuvent contribuer à libérer de certaines frustrations matérielles les OC résidentes les moins dotées en ressources et leur permettre d'avoir accès à du matériel supplémentaire à moindre coût pour aller plus loin dans leur activité.

- **3<sup>e</sup> type de ressource : les ressources humaines**

La SCIC met à disposition des OC résidentes du personnel technique pour les accompagner dans leurs projets. Généralement, la SCIC emploie les ressources humaines dont peuvent bénéficier les OC résidentes. Pour certaines grosses structures, la SCIC a mis en place une enveloppe pour qu'elles gèrent elles-mêmes la coproduction technique du projet (emplois inclus).

Elle met également à disposition des projets d'exposition l'équipe de médiation culturelle, qui s'occupe de toute la médiation autour des projets exposés à la Friche. La médiation culturelle est une action de mise en relation d'un public avec une offre artistique ou culturelle, par le biais de visites commentées, d'explications de l'apport de l'œuvre, de la méthode de l'artiste, du message que ce dernier souhaite faire passer par sa création, ainsi que de diverses méthodes permettant au public de mieux appréhender une œuvre.

- **4<sup>e</sup> type de ressource : les ressources informationnelles**

Les ressources informationnelles sont principalement échangées entre les résidents. En discutant les uns avec les autres, ils s'échangent des idées, des informations et des conseils. Ils ne passent pas par un outil spécifique d'échange d'informations (comme les réseaux sociaux ou un logiciel interne) ; ce sont les discussions informelles ou des opportunités de travail collaboratif qui favorise l'échange informationnel, la plupart du temps par courriels ou durant des réunions.

Du côté de la SCIC, il arrive que des employés, dans le cadre de leurs activités, informent des résidents à propos d'événements ou de personnes-ressources spécifiques. Il existe également une liste de diffusion par e-mail nommée « le BIP » (pour Bulletin d'Information Ponctuel) qui est utilisée par la SCIC pour informer les résidents d'événements techniques et logistiques, comme par exemple la fermeture du parking ou des travaux sur le site. Ces informations concernent uniquement les aspects techniques et pratiques de gestion de l'espace. Il existe toutefois une autre liste de diffusion, « Discussion Collective », utilisée par et entre les résidents pour l'échange informationnel et les discussions plus ou moins formelles (culture, politique, etc.).

Durant quelques temps s'est tenue une réunion mensuelle des directeurs de structure, censée permettre des échanges entre les OC résidentes et la SCIC sur des sujets stratégiques et sur l'évolution de la Friche. Or, selon les personnes interrogées, cette réunion se serait progressivement transformée en « réunion de syndic », où les résidents portaient leurs griefs auprès de la SCIC. À l'heure actuelle, la direction de la SCIC confirme que cette réunion n'a plus lieu.

Le fait que la communication soit centralisée par la SCIC grâce à l'équipe communication constitue un autre élément qui pourrait être rattaché aux ressources informationnelles – ici sortantes. Les outils communs comme le site internet ou les réseaux sociaux sont gérés par cette équipe qui communique sur les événements internes à la Friche. Cette ressource est un plus pour communiquer à l'extérieur de la Friche sur les projets qui s'y développent : « [...] Et de la communication, puisqu'eux-mêmes font de la

*communication sur tout ce qui se passe à l'intérieur de la Friche, donc ça augmente nos capacités d'informer la population de ce qu'on fait.* » (res\_prod5). Ces outils communs sont uniquement utilisés pour la communication dirigée vers l'extérieur. Mises à part les listes de diffusion, aucun outil de communication en interne n'a été mis en place. La plupart des informations s'échangent par courriels ou de vive voix.

Concernant la veille – entendue comme les informations pouvant venir de l'extérieur qui sont en rapport avec les activités des OC résidentes –, cet élément n'apparaît presque jamais dans l'analyse du terrain. Sur ce point, un résident regrette que la SCIC ne soit pas pourvoyeuse d'informations venant de l'extérieur, voire parfois de l'intérieur même du lieu (certains résidents ne savent pas ce que font d'autres résidents). La veille sur le domaine des arts et de la culture est faite spontanément dans les OC résidentes, en interne.

- **5<sup>e</sup> type de ressource : les ressources spatiales**

Les ressources spatiales sont primordiales pour les OC résidentes car, au-delà du financement de leur activité, c'est surtout la nécessité de trouver un lieu adéquat où pratiquer qui importe. Les espaces mis à disposition au sein de la Friche correspondent pour la plupart très bien à l'activité artistique : *« Moi, j'ai une activité salissante, j'ai des pigments qui salissent, je travaille avec de la peinture. C'est des produits toxiques. C'est plein de choses évidemment qu'on arrive à maîtriser, mais il y a une transformation, il y a le bois, il y a le métal, tout ça ...et les gros rouleaux de papier. Il faut que ça soit facile pour acheminer ici, et il faut que ce soit facile pour le ressortir, pour faire mes expositions, etc. quoi. Donc ce lieu me correspond, en fait, déjà par la typologie de mon travail.* » (res\_art1). Pour d'autres résidents, particulièrement des artistes plasticiens, des éléments sont encore manquants comme par exemple l'accès direct à un point d'eau.

La ressource spatiale à la Friche se définit aussi par l'accès aux espaces communs, comme les salles de répétition, de spectacle et d'exposition. Ces espaces sont une opportunité de développer de nouveaux projets, qui n'auraient pas pu voir le jour autrement : *« Si je reste enfermé dans mon atelier, je peux gérer ici à mon échelle,*

*mais dès que je veux faire quelque chose de plus gros, c'est là que ça devient utile, une structure collective. Il y a du matériel, il y a des plateaux d'expos. Il y a des techniciens, tu vois. Peut-être qu'il pourrait y en avoir plus, mais ça, c'est une autre histoire. Ça dépend des moyens que les structures ont.* » (res\_art5). Les espaces de la Friche ont été et sont toujours un atout fort quant à sa capacité à accueillir l'activité artistique, particulièrement au regard des besoins spécifiques des OC résidentes.

Les ressources proposées par la SCIC aux OC résidentes se concentrent autour de deux activités : la gestion des infrastructures (informations, techniciens) et l'animation artistique et culturelle du site (financements, techniciens, matériel, espace). Ces activités sont cohérentes avec les missions données à la SCIC, que l'on retrouve dans ses statuts. La troisième mission renvoie à la transformation du site, qui n'implique pas de ressources allouées aux résidents.

## **2.2. Les OC résidentes cherchent à combler des besoins en ressources**

Avant d'analyser les problématiques autour des ressources à la Friche, il convient de revenir un instant sur les besoins des OC résidentes en termes de ressources. Ces besoins sont très divers : pour les artistes, par exemple, un espace de travail adapté est une nécessité. La Friche permet d'accueillir des activités artistiques salissantes et encombrantes : *« Et donc, c'est pour ça que j'ai atterri ici, parce que, au départ, c'était un lieu industriel, et un lieu qui correspond bien à mon activité aussi. Voilà. Donc, ce n'est pas simplement de l'espace, mais c'est aussi un certain type d'espace que je cherchais. »* (res\_art1).

Pour ce qui est du projet de résidence d'écriture numérique, La Marelle, qui accueille physiquement l'artiste pendant la résidence, bénéficie par le biais de sa convention d'occupation d'une ressource importante apportée par la SCIC : le logement dans lequel vit l'artiste résident pendant la durée de ce projet. La SCIC, dans le document de modifications architecturales du site, a indiqué ce logement comme l'un des espaces à rénover. C'est une ressource spatiale importante pour l'activité de l'OC qui est mise à

disposition par la SCIC. Quant aux ressources apportées à l'artiste en résidence, Alphabeville et La Marelle font un effort important pour l'accompagner au cours de son séjour. Cependant, le manque de ressources qu'elles-mêmes subissent ne leur permet pas d'offrir au résident tout ce qu'elles aimeraient pouvoir offrir, comme par exemple un vrai studio de travail, du matériel informatique ou un programmeur pour accompagner la mise en forme des créations.

Le besoin d'espace pour les artistes est toujours limité par le coût financier des ateliers. La Friche, de par sa superficie, a su répondre à ce besoin tout en limitant les coûts : « *Donc ici, on a pu organiser des grosses expos, ce qu'on fait chaque année. On a pu organiser des tournages de films d'animation. Donc on a pu avoir des espaces. Donc ça a permis de développer vraiment le projet, sans forcément avoir des grands moyens.* » (res\_art5). Cet élément est important à prendre en compte quand on sait la fragilité financière dans laquelle de plus en plus d'OC résidentes se retrouvent, ce qui les restreint souvent quant aux activités qu'elles pourraient mener si elles avaient les moyens financiers adéquats.

Une résidente en particulier met le doigt sur le besoin de maîtrise financière, indiquant que la satisfaction des besoins en ressources des OC résidentes coûte parfois plus cher en passant par la SCIC. Pour elles, la mutualisation n'a pas créé d'économies ; toutefois, ce n'est pas forcément le cas lorsque l'on interroge d'autres OC résidentes. Nous pouvons supposer que cette différence vient des modalités d'activités pratiquées par ces dernières.

Il apparaît que des résidents bien établis comme res\_prod9 et res\_serv4 ont de moins en moins recours à la SCIC pour leurs ressources matérielles : en développant leur activité, ils s'appuient de moins en moins sur les ressources proposées par la SCIC. Par exemple, res\_serv4 a investi dans son propre matériel pour sonoriser ses événements festifs.

Pour d'autres OC résidentes comme celle de res\_serv3, les besoins se limitent à leur espace de travail et, de manière ponctuelle, une salle de réunion. Leur besoin est alors ailleurs : elles y recherchent une ambiance de travail, des possibilités de colla-

laboration ou des capacités de coproductions. La coproduction est un besoin vital pour l'économie de résidents comme *res\_prod7*, de même que d'autres producteurs dont l'activité consiste majoritairement en l'accompagnement d'artistes ou en la création d'événements en collaboration avec d'autres partenaires. Leur activité ne se mène pratiquement qu'avec d'autres personnes ou d'autres structures, d'où ce besoin d'implantation autour d'autres OC pour faciliter les liens et les potentialités de collaborations. La SCIC joue également un rôle, majoritairement financier, pour combler ces besoins de coproductions (ex : aides au portage de projet, financement de ressources humaines, prêt de matériel).

La médiation culturelle et artistique autour des événements ou expositions des OC résidentes constitue un autre besoin que cherche à combler la SCIC. Par le biais de la médiation, les publics peuvent appréhender des œuvres proposées par les artistes exposant à la Friche. Activité auparavant réalisée par un groupe de résidents, la médiation artistique est maintenant gérée par l'équipe médiation de la SCIC. Les OC résidentes n'ont pas forcément les moyens humains ou financiers d'avoir leur propre médiateur en interne, d'où la médiation prise en charge par la SCIC.

Nous notons que les besoins en ressources recensés chez les OC résidentes varient selon leur activité et leur degré de développement. Cette variation impliquerait donc une distribution différenciée des ressources de la SCIC à l'égard des OC résidentes.

### **2.3. La distribution des ressources de la SCIC comme sujet de discord**

La situation à la Friche en termes de sélection des bénéficiaires et de distribution des ressources de la SCIC s'avère assez complexe. Présentons tour à tour les choix concernant la répartition des ressources selon leurs types.

Pour ce qui est des prestations de médiation, seules certaines expositions sont couvertes par l'équipe médiation de la SCIC, le manque de temps des employées de l'équipe médiation les empêchant de proposer une médiation culturelle sur toutes les

propositions artistiques du site. L'équipe va alors sélectionner les expositions qui comprendront une visite guidée et celles qui disposeront simplement d'une notice d'information à l'entrée de la salle.

De même pour la communication, la SCIC arbitre ce qui est communiqué sur les supports de communication (le site internet, les réseaux sociaux, les affiches, etc.) : « *Après, effectivement, je fais des arbitrages par rapport à ce qui me semble pertinent pour les publics. Puisque nous, on a pris le parti d'être la vitrine publique. Donc il y a des gros, des petits événements, structurants/pas structurants, qui durent longtemps/qui durent pas longtemps. Mon arbitrage, il se fait par rapport à ça.* » (scic\_com1). Du fait de cette sélection de la part de l'équipe communication, tous les événements et projets ayant lieu à la Friche ne sont pas forcément mis en avant sur les supports de communication de la SCIC. Ce choix se fait effectivement au niveau de la SCIC et non pas au niveau des OC résidentes.

En ce qui concerne la création de nouveaux espaces, comme par exemple la salle de concert construite en 2017, les utilisations ne sont pas collectives, et cela crée des tensions : « *Alors, nous, on vient d'arriver, donc, évidemment, tout ça, c'est sûr, quand vous avez vu le petit bijou qu'on a, la salle de création, c'est sûr qu'elle fait des envieux. Mais ce n'est pas très grave.* » (res\_prod4). Il faut noter que pour cette salle particulière, l'OC qui s'y est installée est arrivée avec des financements publics pour construire cette salle. Bien que l'OC soit encline au partage de l'espace de temps en temps, ce dernier a été construit pour son utilisation particulière et donc n'a pas forcément vocation à être mutualisé. Il convient de noter que le fait qu'un bâtiment ou un espace soit réservé à une OC est très inhabituel dans l'histoire de la Friche. Généralement, les aménagements qui sont faits à la Friche ne profitent pas à une seule OC, mais servent l'intérêt de toute la communauté. En effet, les OC résidentes peuvent changer de locaux durant leur vie à la Friche, comme cela a été le cas pour res\_art3 qui a déménagé trois fois ou res\_prod9 qui a déménagé deux fois.

Pour ce qui est de la distribution des locaux, des personnes interrogées ont souligné des choix « obscurs » (res\_art7). Les OC résidentes ont en général peu de visibilité sur les décisions prises au sein de la SCIC quant à la répartition des locaux entre OC résidentes et le choix du lieu d'installation des OC entrantes. Étant gestionnaire du site, la SCIC prend les décisions au jour le jour sur l'espace physique de la Friche, ce qui comprend également l'attribution des locaux. Les OC résidentes ne sont pas forcément consultées sur ces décisions, alors qu'elles le sont plus souvent sur des choix stratégiques de type développement. On peut dire qu'il apparaît globalement une implication peu importante, subie ou choisie, des résidents sur les décisions de répartition des ressources – quelles qu'elles soient – de la SCIC.

Un exemple intéressant concernant la répartition des ressources spatiales nous est rapporté par les résidents res\_prod9 et res\_art7, qui estiment que leurs demandes n'ont pas reçu un écho positif de la part de la SCIC : « *Mais bon, si...s'il devait y avoir un FabLab ici, il serait mieux de l'autre côté [avant les portes sécurisées], quoi, c'est clair. On était en pourparlers [...] pour amener un lieu là, mais en fait, on voit bien qu'après, la Friche...Le problème, c'est que c'est des effets de mode de financement. Donc, là, si l'effet de mode de financement, c'est sur le jeune public, il y avait une volonté d'orienter ça sur le jeune public. Et moi, je ne vais pas faire ça.* » (res\_art7). Ici, la SCIC a refusé d'octroyer au FabLab un espace d'atelier plus grand et ouvert sur les espaces fréquentés par les publics, ce qui a empêché en partie le développement des projets des OC porteuses dudit FabLab. Ces dernières ont donc décidé de porter leurs projets de développement en dehors de la Friche : « *On aurait pu avoir plus d'espace, moi, le travail que j'aurais mis en œuvre aurait été bien différent que celui qui a été fait. Du coup, je peux le reprendre, ce travail-là, parce que [notre événement en 2016], ça a quand même fabriqué...un point de vue, une pensée, et puis même un format aussi, qui peut complètement être duplicable, y compris en l'imaginant comme une programmation, à l'année, mais le fait de ne pas pouvoir déménager, ça a quand même filé un sacré coup d'arrêt, quoi.* » (res\_prod9). Du côté de la direction, le refus d'octroyer plus d'espace est dû à la vision globale qu'elle a de l'activité et du lien avec le public : « *Parfois les décisions paraissent injustes parce que les intérêts qui devraient converger ne convergent pas forcément.* »

(scic\_dir3). Cet exemple reflète la difficulté de cerner les logiques dans lesquelles sont prises les décisions quant aux ressources distribuées par la SCIC. La direction, ayant mandat pour animer le site, peut choisir qui reçoit les ressources et en quelle quantité et peut en refuser l'attribution si la vision du projet ne correspond pas à ses attentes, ces dernières résultant du projet général de la Friche.

Le raisonnement est similaire en ce qui concerne les ressources de coproduction ; les OC résidentes qui pratiquent le plus de coproductions trouvent la position de la SCIC ambiguë : « *Moi je suis assez en désaccord, en fait, avec leur façon de faire, et... notamment, c'est très ambigu la position de la coopérative par rapport à cette question de : qu'est-ce qu'on fait avec les résidents ? qu'est-ce qu'on ne fait pas avec les résidents ?* » (res\_prod9). Il n'existe pas d'indicateurs précis et écrits sur lesquels la SCIC s'appuie pour distribuer les ressources financières des coproductions. Elle recourrait, selon ses employés, à d'autres critères, plus relationnels, qu'ils décrivent comme des « rencontres de sensibilités » : « *Cette première discussion permet la découverte du projet et de savoir, selon sa pertinence, selon son stade de développement, selon la convergence entre le projet et la manière avec laquelle il souhaite se mettre en œuvre et de s'ouvrir au public, quelle est sa convergence avec le projet Friche en lui-même, du site. Voilà, toutes sortes d'indicateurs, qui ne sont pas forcément rédigés, mais c'est plus... c'est une rencontre de sensibilité, en fait, et selon cette rencontre, on va déterminer la force avec laquelle on va rentrer en partenariat sur cette opération. Il y a quasiment 100% du temps où on travaille ensemble, il n'y a pas de projets qui sont rebutés et mis à l'écart. C'est simplement des niveaux d'intervention de notre part qui vont s'échelonner en fonction de l'importance du projet.* » (scic\_prod2). Sachant que la sélection est faite par la SCIC quant aux projets qu'elle va plus ou moins soutenir, les critères semblent purement arbitraires aux yeux de plusieurs résidents interrogés. Du côté de la SCIC, la direction dit ne pas appliquer de sélection des projets selon leur contenu artistique, et travailler sur la répartition des ressources au cas par cas. Il semblerait cependant que la justification de la sélection se fasse, d'une part en fonction du rapport entre le projet du résident et la sensibilité du directeur, et d'autre part en fonction du projet de développement de la SCIC en adéquation avec les attentes des institutions.

La SCIC a aussi des relations privilégiées avec des OC résidentes, ces dernières étant confiantes sur le fait que la SCIC continuera à coproduire leurs projets. D'ailleurs, d'autres OC résidentes, moins présentes dans les relations de coproductions insistent sur le fait que la programmation de la Friche est trustée par une poignée d'OC, soutenues par les ressources de coproduction de la SCIC. Si l'on observe la programmation sur l'année, cette opinion serait à nuancer car la programmation de la Friche apparaît comme extrêmement variée. Cependant, il est vrai que les OC les plus solides ou menant le plus d'activités sont les plus en capacité de proposer des productions à la SCIC, ou à réitérer le même projet chaque année, ce qui par effet de masse les rend plus présentes dans la programmation.

Pour ce qui est du Pôle Arts de la Scène, les ressources sont distribuées selon le projet et les besoins, dans une relation considérée par la gestionnaire du projet comme plus réfléchie et égalitaire. La sensation d'arbitraire s'avère moindre car les projets prennent la forme de propositions artistiques déjà construites : « *Quand je fais ambassade du projet, donc j'explique les enjeux, les objectifs, la méthode, l'endroit, je leur dis : "Vous ne déposez pas un dossier de demande, au pôle. Vous faites une proposition, en fait."* Pour que, d'emblée, on ne soit pas dans la relation, dans la demande, et donc, de l'aide, en fait. » (scic\_pas1). Les ressources financières du Pôle Arts de la Scène sont ouvertes à toutes les OC du territoire PACA qui souhaitent proposer un projet artistique, mais aussi à des OC nationales ou internationales si ces dernières ont une OC partenaire sur le territoire.

En plus de l'ouverture sur l'extérieur par le Pôle, la SCIC ouvre l'éventail de ses ressources à des OC externes pour venir monter des projets à la Friche. Cela peut alors engendrer une situation de mécontentement avec les OC résidentes qui vont réclamer à ce que les ressources leur reviennent en premier : « *C'est pas toujours simple à faire accepter parce que ça veut dire qu'on donne des moyens à d'autres opérateurs qui ne sont pas résidents, et des fois, les résidents disent : "Ben oui mais..."*. Des fois, c'est un peu moyen, leur discours, c'est un peu : *"Nous d'abord !"* Il peut y avoir vite un repli sur des sites comme ça, il faut être vigilant à l'ouverture, en fait. La créativité, elle est liée à

*cette ouverture, d'ailleurs, plus que... voilà.* » (scic\_dir3). Des aménagements au sein de l'espace ont également eu lieu pour accueillir une OC externe pour un événement de grande ampleur. La direction de la SCIC est attentive à ouvrir le site à des OC externes, qu'elle considère en général comme un **élément dynamisant pour l'espace et ses résidents**. Bien que cet avis ne soit pas partagé par tous, des résidents ne sont pas toujours d'accord avec la captation des ressources faite par les OC externes, souvent plus grandes et établies, qui viennent alors « profiter » de la Friche pour leurs projets.

Pourtant, la proportion de projets venant de l'extérieur est faible comparée à celle des OC résidentes. Cet effet d'optique vient sûrement du fait que certains projets externes, notamment plusieurs festivals, ont lieu depuis de nombreuses années à la Friche et disposent de ressources et d'une réputation supérieures à nombre de petites OC résidentes. Ces événements sont donc vus aussi bien de l'extérieur que de l'intérieur comme prenant beaucoup de place. Nous notons également que, dans les statuts de la SCIC et les conventions signées avec les OC résidentes, il n'est aucunement fait mention d'une quelconque priorité des OC résidentes dans l'obtention de ressources de la SCIC.

Il apparaît dans cette partie de notre analyse que la SCIC ne distribue pas les ressources de manière égalitaire, que ce soit les ressources des services supports, l'espace ou les coproductions. Cette distribution différenciée n'est pas un problème en soi car elle participe à attribuer les ressources selon les besoins des résidents et des projets. Pourtant, des OC résidentes ont exprimé le sentiment d'être lésées dans cette répartition, particulièrement lorsque leurs besoins ne sont pas comblés.

Ainsi, lorsque les OC résidentes ont des besoins en termes de ressources, des stratégies peuvent se mettre en place pour en échanger entre elles dans un esprit d'entraide et de partage. De même, l'équipe technique de la SCIC est particulièrement à l'écoute des demandes, ce qui contribue à apaiser ses relations avec les résidents.

## 2.4. Une socialisation différenciée autour des ressources et des compétences

Les ressources constituent un moyen de socialisation important pour les résidents. Un résident peut aider un autre résident pour stocker du matériel, lui prêter un outil ou l'aider à faire quelque chose. Les résidents créent des liens entre eux par ce biais. L'entraide peut aussi s'exercer sous la forme de soutien psychologique face aux difficultés, l'aide à la formation, mais aussi au niveau stratégique et administratif : *« Il y a aussi toutes les informations qu'on peut échanger sur... les informations techniques ou administratives. C'est très, très riche, toutes ces informations qu'on peut avoir, des échanges, de stratégie. »* (res\_prod5).

Les résidents peuvent se solliciter entre eux sur des compétences dont ils ont besoin pour des projets ; ils peuvent monter des collaborations, consolider des projets communs autour de compétences complémentaires. C'est le cas pour les deux OC organisatrices de la résidence d'écriture numérique, qui s'échangent des ressources tout au long de la construction et de la réalisation du projet. Alphabeville apporte au projet des ressources cognitives essentielles au cadrage de la demande artistique émise par l'appel à projet. De par son expérience dans le domaine de la réflexion sur le sujet de l'écriture et de sa transformation par le biais de l'outil numérique, elle est garante de l'apport en connaissances théoriques et expérimentales sur la pratique artistique. La Marelle, forte de ses ressources logistiques, techniques, matérielles et spatiales, apporte au projet une bonne capacité d'accueil des résidents. Son logement, mais aussi sa maîtrise du processus d'accueil de résidences littéraires ainsi que ses compétences en édition numérique, sont autant de ressources nécessaires à la réalisation d'un tel projet. La complémentarité des ressources apportées par Alphabeville et La Marelle sur ce projet apparaît alors comme une condition essentielle de sa bonne réalisation.

Ces collaborations autour de ressources nécessaires particulières mènent à la création d'un écosystème local où les OC résidentes se donnent du travail entre elles, de même que certaines OC résidentes ont leurs sous-traitants sur place, par exemple

lorsqu'une OC artistique ou de production culturelle fait appel à une OC de service – à l'instar du restaurant. L'utilisation des ressources présentes dans le lieu crée du lien entre les OC résidentes de différents domaines d'activités. Des résidents s'appuient sur les compétences d'autres résidents pour mener des activités, voire délèguent les activités : « *Comme on n'est que trois écoles en France à avoir ce cycle, qu'on est les seuls à avoir des VAE<sup>29</sup>, très vite, puisqu'on a développé en 2017, on s'est retrouvé au bout de deux mois, à avoir des demandes jusqu'en 2020, 2022. C'est-à-dire en incapacité de traiter toutes ces demandes. Donc, effectivement, j'ai fait appel à [une autre OC résidente], pour nous aider dans les VAE. Et donc, on se répartit, à un moment donné, les VAE. Je les conventionne pour ça. Donc je me sers de leurs compétences et de leur expérience en termes de VAE.* » (res\_form2). Par cette délégation d'activité, les OC surchargées peuvent générer de l'activité pour d'autres OC. Elles créent une relation de travail solide où les OC se font confiance pour gérer le flux d'activité entrant.

Il arrive également que des résidents fassent porter un projet par un autre résident plus établi, lorsque leur structure est encore trop petite ou trop peu connue pour ce faire. Des relations de partenariats se créent autour des compétences administratives et financières des plus grandes OC. D'autres apports se font entre les OC : certaines forment leurs employés dans les autres OC résidentes sur des points particuliers. Certains résidents décident de mutualiser leur lieu pour mieux gérer les coûts et pour que leurs membres se croisent : « *L'idée, c'était de mutualiser le bâtiment, pour ne pas avoir des trucs hors de portée financière, mais faire aussi que des techniciens et des acteurs se croisent, se rencontrent, fassent des projets ensemble, travaillent ensemble sur certains projets, de façon à ce que les acteurs soient parfaitement au courant de ce qu'est le métier de technicien, et les techniciens soient tout le temps au contact avec les artistes.* » (res\_form2). Dans cet exemple, la socialisation autour des ressources ne naît pas au hasard de la mutualisation, mais s'avère une volonté particulière des OC pour qui la mutualisation est un outil de socialisation.

Certains résidents peuvent échanger des services ou des ressources contre d'autres, par exemple : une formation contre l'utilisation d'une machine. Ils échangent de l'aide

---

29 | VAE : Validation des Acquis de Compétences

sur des compétences liées au montage de projet, particulièrement entre artistes et producteurs. On notera que, souvent, les artistes frichistes sont produits par des producteurs frichistes. De plus, à l'exception notable de la production d'une exposition de Gilles Barbier en 2015, la SCIC ne produit quasiment jamais les artistes résidents à la Friche.

La SCIC peut prêter du matériel aux OC résidentes qui en ont besoin. Un résident rapporte qu'à l'heure actuelle, comparé à la fluidité des rapports existants par le passé, les processus se sont durcis : « *Ça a changé. Vraiment, ça a changé. Il y a plus de responsables. Tu vois, avant c'était plus du copinage, tu me prêtes ta machine, tu me prêtes tes platines. Maintenant, il faut envoyer un mail, y'a l'autre qui te répond. C'est plus compliqué. Un peu plus structuré. Ce n'est pas méchant. Ça change, c'est tout.* » (res\_serv4). La structuration accrue de la structure gestionnaire a eu une conséquence sur les ressources qu'elle prête aux résidents et sur la socialisation qui en résulte. La SCIC devient un service d'aide plutôt que des « copains », ce qui implique des modalités de socialisation différentes et une structuration dans l'accès aux ressources.

L'équipe technique de la SCIC est très présente pour aider les résidents. D'ailleurs, depuis la redéfinition de la hiérarchie dans l'équipe technique et la redistribution des tâches, la direction a mis fortement l'accent sur la mission de soutien de l'équipe technique auprès des résidents. Cet engagement a amélioré les relations sociales entre l'équipe et les résidents, mais l'ambiguïté entre lien social et prestation subsiste pour certains :

Moi, je suis arrivé dans un lieu, où il y avait quand même une défiance assez importante entre les résidents, la direction de la Friche, le fonctionnement... voilà. Des résidents peu satisfaits des délais d'intervention, voilà, qui jugeaient qu'en tout cas, les gens, notamment de la maintenance, ne faisaient pas grand-chose pour eux. Au jour d'aujourd'hui, en huit mois – huit ou dix mois de présence, je ne sais plus –, ça va beaucoup mieux. Ça se passe bien. Ça se passe bien, mais ça se passe bien, parce qu'on se met en 4 pour réduire les délais, on répond à toutes leurs demandes, voilà. Mais on a quand même, il faut le reconnaître un rapport – dans ce que je fais, moi – on a quand même un rapport qui est plus de la prestation de service qu'un réel lien avec les

résidents. Nous, en maintenance, on nous appelle pour une serrure. On appellerait un serrurier, ça ferait... ça serait pas loin ! Alors évidemment, il y a beaucoup de résidents. Donc, il y a des gens qui ont d'autres réactions, mais je crois que ça dépend comment ils se sentent dans la Friche, en fait. Il y a des gens qui sont plus impliqués dans le fonctionnement de la Friche, qui ont plus envie de s'investir, qui sont là depuis le début ou pas, voilà. Ces gens-là, on a un meilleur rapport avec eux. Et ce n'est pas lié directement à nous. Et il y a des gens qui sont plus là... qui se sentent plus locataires, et avec un service dû, parce qu'ils payent. Ben, ces gens-là, nous font sentir... On est dans ces rapports-là. Il y a un peu les deux cas de figure. (scic\_tech4).

Cette relation de prestation de service entre la SCIC et les OC résidentes existe pour certaines OC mais pas pour d'autres. Parfois, l'entraide et la socialisation ne se produisent pas, surtout au niveau du quotidien pour les personnes arrivées sur le tard. Il se dessine de manière assez floue un éventail d'attitudes au sein de la Friche dans le rapport à la SCIC : ceux qui ont vécu les débuts de la Friche et qui considèrent le lieu comme « chez eux » et ceux qui sont arrivés plus tard et qui considèrent leur présence comme ponctuelle, par une location d'espace, par le biais de la convention d'occupation – dont l'apparition date de 2008/2009. Cela implique alors des attitudes différentes face aux ressources qu'alloue la SCIC, notamment aux services proposés par son équipe technique. Ces attitudes et les relations qui se mettent en place entre SCIC et résidents influent sur les conditions de travail des OC résidentes.

## **2.5. Des conditions de travail dépendantes des ressources apportées par la SCIC**

Les conditions de travail des OC résidentes à la Friche dépendent beaucoup des ressources qui sont mises à disposition par la SCIC. Les espaces dédiés sont aménagés pour la pratique artistique dans de nombreux cas, mais certains n'ont pas accès à des éléments importants de leur pratique (ex : res\_art7 n'a pas de point d'eau dans l'atelier).

Les espaces de travail sont chauffés et entretenus pour un prix modique : « [...] indépendamment du fait qu'on travaille ou pas avec les gens qui nous entourent, mais c'est agréable de venir dans une structure où les gens sont en train de bosser, vous faites une pause entre midi et deux, il y a du monde. L'isolement d'aller, toute seule, parce que, avec les moyens que j'ai, je vais trouver un truc pourri, hyper loin, qui sera certainement moins bien chauffé qu'ici, je ne gagnerai pas nécessairement en confort. » (res\_art3). Avoir un espace de travail personnel lorsqu'on est artiste est, pour beaucoup, devenu un luxe. On notera la présence d'autres travailleurs comme un point positif au confort de travail des OC résidentes à la Friche.

Dans le cas de la résidence d'écriture numérique, La Marelle peut accueillir dans de bonnes conditions l'artiste en résidence grâce au logement mis à disposition par la SCIC. Leur bureau étant situé dans la même maison (le bâtiment est une villa), les employés de La Marelle et l'artiste ont la possibilité de se côtoyer et d'échanger sur le travail artistique en cours. Les deux entrées séparées permettent à l'artiste de ne pas croiser les employés et de s'isoler s'il en ressent le besoin. L'artiste en résidence, proj\_art1, confirme que l'espace mis à disposition par la SCIC est adéquat pour l'accueil d'un artiste en résidence. Il a pu y inviter des amis et y faire des lectures et des petits concerts.

Les moyens communautaires mis à disposition comme les espaces d'exposition ou les machines et outils de l'équipe technique contribuent à des conditions de travail agréables pour tous les résidents. La présence de personnes-ressources joue également un rôle de soutien, rendant le travail plus confortable au quotidien : « Nous, on crée des conditions qui font que...voilà. On les écoute, on est là, pour eux, ils ne sont pas tous seuls, mais s'ils veulent être tous seuls, ils peuvent être tous seuls, euh...voilà. Après, moi, c'est pas trop mon rayon. C'est plus [cette autre employée de la SCIC] qui peut...qui peut répondre à ça mais...ouais... Leur donner de bonnes conditions de travail et leur foutre la paix, voilà. » (scic\_com1).

Pour ce qui est de la médiation, elle était gérée à l'origine par un collectif de résidents puis, avec le temps, la SCIC a repris la responsabilité de la médiation et l'a

intégrée dans la convention de mise à disposition. L'équipe de la médiation regrette cependant un manque de temps et de personnel pour pouvoir mener à bien des médiations sur la totalité des projets. En effet, l'équipe doit choisir quels projets feront par exemple l'objet de visites commentées, et quels projets n'auront qu'une affiche de présentation. Ici, ce sont les conditions de travail des OC résidentes, mais également de l'équipe médiation, qui sont affectées par le manque de ressources.

Des critiques ont émergé des entretiens avec les OC. Avec l'ouverture au public enclenchée depuis son arrivée par le directeur actuel de la SCIC, l'espace de la Friche est de plus en plus envahi par les visiteurs, les touristes de passage, mais surtout les enfants, très bruyants dans l'aire de jeux mais aussi dans tous les espaces ouverts de la Friche où ils trouvent à s'amuser : *« Il arrive de plus en plus que je sois gêné dans mon travail par le fait que la Friche est de plus en plus envahie de gens qui se baladent, ou qui font des performances un peu partout... Bon, voilà. Et puis, il y a quelqu'un qui veut travailler avec deux... trente enfants, et on lui dit : "Ben, vous pouvez aller travailler où vous voulez." Alors qu'il y a des résidents qui... qui sont là, en train de travailler et qui n'ont pas envie qu'il y ait des gens qui hurlent dans les couloirs, des trucs comme ça. Bon, ça, c'est... Ça, il y a des problèmes, je ne suis pas le seul à en avoir, de ce côté-là. C'est-à-dire qu'il faut savoir... C'est compliqué de gérer un espace comme celui-là, en gros, et de respecter, à peu près, les conditions de travail de ceux y sont. »* (res\_art4).

La suractivité du site n'est pas uniquement visible par sa fréquentation accrue, mais aussi par le nombre d'activités pratiquées par les OC, résidentes ou externes, tout au long de l'année. Notre analyse de la ressource spatiale à la Friche révèle un problème majeur concernant le manque de place et d'espaces libres et non attribués. Ces derniers se font de plus en plus rares, vu la surpopulation de la Friche : *« [...] aujourd'hui, il y a un peu une sur-sollicitation de la Friche notamment depuis l'extérieur, ce qui s'entend, mais il y a beaucoup de festivals, d'événements, etc. qui veulent inévitablement passer par la Friche, donc aujourd'hui, on est un peu dans un embouteillage des salles. [...] quand on a besoin, et pas forcément huit mois à l'avance, de demander une période de résidence pour un artiste dans une salle, ben... Là, par exemple, cette saison, je trouve que c'est particulièrement compliqué, donc je pense que ça va nous amener, à l'inté-*

rieur de la SCIC, à nous poser aussi des questions sur comment on freine ça, pour ne pas que ça aille de mal en pis. » (res\_prod8). La suractivité et surpopulation font que l'accès aux ressources, particulièrement spatiales, se fait de plus en plus complexe et rend les conditions de travail des OC résidentes plus difficiles. C'est par exemple le cas pour celles qui ont vu leur activité grandir significativement, au point qu'elles se considèrent aujourd'hui comme à l'étroit à la Friche. Selon elles, la structure entraverait la suite de leur développement : « *Donc qu'est-ce qu'on fait : on renonce ou on s'exporte ?* » (res\_prod8). Des structures ont déjà déployé leurs activités à l'extérieur du site, avec d'autres partenaires. Certaines sont frustrées du manque d'attention de la SCIC à leur égard, regrettant que leurs besoins grandissants ne soient ou ne puissent être pris en considération.

Cela nous amène à questionner les limites des capacités de la SCIC à soutenir l'activité des OC résidentes, dans cette situation de suractivité.

## **2.6. Des limites importantes dans la capacité de la SCIC d'absorber le flux d'activité et les demandes des OC résidentes**

La SCIC se positionne comme accompagnant des travaux créatifs des OC résidentes. La SCIC se rend donc disponible pour soutenir l'activité des résidents, mais il arrive que ses choix en termes d'accompagnement ou de non-accompagnement soient source de conflits.

Par exemple, la SCIC ne se substitue pas aux OC résidentes **dans la recherche d'apport de ressources financières** : « *Après on ne va pas se substituer... si une compagnie de théâtre de rue n'arrive pas à trouver les moyens de coproduction pour sa prochaine création, ce n'est pas à nous de nous substituer à ça. Pour autant, peut-être qu'on peut jouer un rôle d'intermédiaire.* » (scic\_prod1). Si la SCIC veille à se positionner comme accompagnant, cette dernière n'est pas productrice directe des projets artistiques ou culturels des OC résidentes – l'exposition de Gilles Barbier de 2015 constituant l'unique exception.

Pour ce qui est de la communication de la SCIC, c'est un outil collectif qui doit servir à communiquer sur les projets de toutes les OC résidentes, mais aussi sur des projets présentés au sein de la Friche par des OC externes. Cependant, pour éviter une communication cacophonique, l'équipe de communication a mis en place des règles : ainsi, les OC ne peuvent en réalité pas exactement communiquer comme elles le souhaiteraient par le biais de la SCIC : « *Moi, j'essaie de leur apporter ce que je peux, dans la limite de ce qui est défini ici. C'est-à-dire que je ne peux pas faire n'importe quoi. Il faut quand même que ça reste cohérent, il faut que ça ait du sens par rapport au collectif. Moi, je travaille pour le collectif et donc j'écoute chacun.* » (scic\_com1). La communication de la SCIC ne se substitue pas à celle des OC résidentes ou externes qui en bénéficient ; il faut donc y voir un « plus », un avantage supplémentaire, et non pas un outil suffisant et personnalisable.

Quant à la médiation culturelle, elle est gérée par la SCIC sur la plupart des expositions. Cependant, lorsque la SCIC ne peut pas répondre aux besoins, les résidents doivent reprendre le relais : « *[...] pour une visite spécifique avec un public spécifique, ou si nous, on a un surnombre de réservations et qu'on ne peut pas les assurer mais qu'on n'a pas envie de les refuser, et qu'il y a une volonté de la part du producteur, en gros, de libérer son chargé des publics pour faire des visites, ça arrive aussi [...]* » (scic\_med1). L'équipe médiation n'a pas forcément toutes les ressources nécessaires pour arriver à accompagner la multitude d'expositions proposées par les OC résidentes.

En ce qui concerne l'aspect technique, la consigne du directeur de la SCIC à l'équipe technique est de prendre soin des résidents et de répondre à leurs demandes. L'équipe s'est donc de plus en plus développée pour répondre aux attentes des résidents et s'occuper de leur bien-être : « *Mais... moi, qui ai travaillé avec des artistes qui étaient dans une très grande précarité, ben, c'est toujours quand même mieux d'avoir un peu de chauffage l'hiver, que son local soit sécurisé, et qu'on ait de l'électricité. Je pense que c'est les moyens adaptés à son travail, à son environnement. C'est de protéger. Protéger, aider, à faire développer, fleurir cette créativité. Moi, de mon côté, c'est ça, mais aussi, d'une manière générale, oui, c'est prendre soin des artistes et voilà...* » (scic\_tech3).

La SCIC se rend disponible pour aider les résidents, les dépanner, mais elle ne peut pas « *tout faire à leur place* », tout gérer : « *Nous, on ne peut pas... on ne répond pas forcément à tous. Donc ce qui est très clair, c'est qu'on met à disposition du résident un lieu, un local, des locaux, une arrivée, des arrivées électriques, une arrivée internet, une clé. Et après, à l'intérieur de leurs locaux, ils gèrent leur ménage, ils gèrent leurs installations informatiques. C'est leur sujet. Donc déjà, c'est bien important, à chaque fois, de bien redélimiter nos champs d'intervention.* » (scic\_tech3). Du fait de cette limitation du champ d'intervention de l'équipe technique, la relation est parfois ambiguë entre les employés de la SCIC et les résidents concernant les services que la SCIC assure, ceux qu'elle devrait assurer selon les résidents, et les ressources humaines qui doivent être mises à disposition.

Pour ce qui est des moyens de production, la SCIC se rend disponible pour accompagner de nouveaux grands projets, comme celui de res\_prod3, qui a monté un festival ayant lieu à la Friche. La SCIC se charge également de l'accueil des gros événements externes : « *C'est vraiment dans le cadre de l'installation de [notre festival] à la Friche qu'on a signé des contrats de coproduction, en fait. Eux se sont toujours considérés coproducteurs de l'événement, du fait de l'engagement qu'ils ont toujours pris pour rendre possible l'accueil de [notre festival]. Or rendre possible l'accueil de [notre festival], ça va de considérations techniques à la mise à disposition d'équipes, à l'organisation d'un agenda qui rende l'accueil possible, enfin, c'est tout un alignement de sujets.* » (part ext1). L'accueil de ce festival était une opportunité pour la Friche de s'ouvrir à d'autres OC externes, mais cela a causé également des désagréments pour les résidents, qui voient parfois d'un mauvais œil la volonté de la SCIC de donner des ressources à des OC qui ne sont pas de la Friche.

Pour ce qui est du projet de résidence d'écriture numérique, les OC organisatrices n'ont pas sollicité la SCIC pour une coproduction sur ce projet, la DRAC finançant les résidences de La Marelle<sup>30</sup>. N'ayant pas de convention avec la SCIC, les OC organisa-

---

30 | La signature d'une convention fléchée sur la résidence d'écriture numérique est d'ailleurs en cours entre La Marelle et la DRAC.

trices ne bénéficient donc pas de ressources collectives sur le projet spécifiquement. Cependant, le projet de résidence d'écriture numérique s'accompagne d'autres actions culturelles associées à la thématique de l'écriture numérique. Pour ces actions, les OC organisatrices déposent une proposition de coproduction à la SCIC, par exemple pour obtenir un espace commun pour une conférence. Elles rapportent la difficulté sur certaines actions d'obtenir une salle. De plus, La Marelle avait l'habitude d'avoir des rencontres radiophoniques durant les événements « Made in Friche » pour parler de la résidence et promouvoir les artistes. Depuis que cet événement n'a plus lieu, l'OC a éprouvé des difficultés à maintenir les émissions de manière régulière avant de les arrêter définitivement.

Plus généralement, les critiques adressées par plusieurs OC à la SCIC renvoient au fait qu'elle n'est pas à la hauteur du service qu'ils pourraient attendre de sa part. C'est ce que comprend le directeur, pour qui certains résidents attendent que la SCIC soit à leur service : « *Alors après, il y a toujours des gens...comme je vous le dis, hein, il y a toujours des gens qui rêveraient que l'on ne soit qu'une boîte à outils.* » (scic\_dir1).

Au-delà de la capacité à répondre à des soucis techniques ou financiers, c'est aussi la capacité de la SCIC à répondre à la quantité de projets menés au sein de la Friche ; la SCIC se retrouve dépassée petit à petit par la vague des activités des résidents : « *Je crois que l'outil, il est là. Après, je pense que c'est une question de moyens, des moments où toutes les choses se précipitent à la fois. Il y a tellement d'espaces à remplir, tellement de trucs que... que peut-être... que, des fois, ils sont dépassés.* » (res\_art5). Les employés de la SCIC sont également conscients de ce problème qui, pour un employé en particulier, constitue un dysfonctionnement dans la capacité d'accompagnement des OC résidentes à tous les niveaux : « *Et après, moi, c'est quelque chose à quoi je crois personnellement – peut-être je me trompe – mais freiner un peu les choses n'engendre pas forcément l'oisiveté. Mais si c'est accompagner, ça permet aussi à chacun, dans sa place et dans les missions qui lui sont demandées, de... c'est aussi une possibilité de prendre une posture un peu différente, sûrement plus attentive. Je parlais de recul aussi, sur les choses. Le recul, ça permet aussi de prendre des décisions plus réfléchies, d'accompagner mieux.* » (scic\_prod2).

La SCIC, dans l'accompagnement des OC résidentes, rencontre des limites dans sa capacité à gérer un lieu aussi grand, avec aussi peu de moyens, tout en ayant une volonté d'accueillir autant de projets. Deux problèmes se dessinent concernant les ressources. Le premier est que la SCIC a à sa disposition un espace de 45 000 m<sup>2</sup> et une enveloppe limitée (600 000 euros à répartir équitablement entre entretien du lieu et projets artistiques), déterminée par les financeurs publics, qui n'a pas évolué depuis 2013 malgré l'usure du lieu depuis son ouverture au public et la croissance du nombre de projets menés à la Friche. En effet, les financements publics ne couvrent pas entièrement les besoins pour la sécurité et l'entretien du site. Auparavant ouvert en accès libre, la SCIC a d'ailleurs dû fermer le toit-terrasse aux visiteurs (hors événement organisé) par manque de personnel de sécurité : « *On a quand même des responsabilités qui font qu'on est obligé de prendre des mesures pragmatiques, qui ne sont pas choisies au départ... loin de l'idéal qu'on peut avoir.* » (scic\_dir3).

Le second problème réside dans le fait que la Friche accueille de plus en plus d'OC résidentes et que nombre d'entre elles souffrent de la baisse des subventions publiques ; elles comptent sur le soutien de la SCIC pour leur fournir des ressources suffisantes afin de mener leurs activités. Les ressources spatiales comme financières étant en quantité finie, des tensions apparaissent lorsque les besoins des résidents sont en désalignement avec les capacités de soutien de la SCIC. Les OC qui déclinent de plus en plus, suite à la diminution des emplois aidés ou à la baisse des subventions publiques, doivent alors faire évoluer leur activité pour survivre, comme l'OC de res\_art7. Deux d'entre elles – les structures de production Triangle et Astérides – ont décidé de fusionner en 2018 pour pouvoir continuer leur activité en mutualisant leurs moyens. La SCIC n'a pas été impliquée dans ce processus ; nous observons d'ailleurs qu'en règle générale la SCIC ne s'immisce pas dans la gestion interne des OC résidentes, qu'elle soit financière ou stratégique. Aux OC résidentes de trouver leurs propres solutions en cas de difficultés.

Pour pallier ce manque général de moyens, la SCIC propose depuis quelques années la mise en location de ses espaces, afin d'engranger des fonds privés. Ce qui

semble un développement inévitable du côté de la SCIC est perçu par des résidents plus anciens comme une « *commercialisation* » de la Friche (res\_prod6)<sup>31</sup>.

### **En conclusion : un accès aux ressources indispensable malgré une logique de redistribution remise en question**

La question des ressources fait l'objet de vifs débats au sein de la Friche la Belle de Mai. Il apparaît que la SCIC peut en effet apporter des ressources aux OC résidentes et ainsi leur permettre de mener à bien leurs projets. Ces ressources correspondent aux besoins spécifiques des OC, aussi bien artistiques que productrices. De plus, la SCIC s'est dotée de plusieurs outils pour assister les résidents, dont le Pôle Arts de la Scène et le fond de dotation pour le mécénat, ce qui permet aux OC résidentes d'accéder à davantage de ressources que celles de la SCIC. Nous avons également vu que les OC résidentes s'échangent des ressources et s'entraident via leurs biens et compétences spécifiques, que ce soit pour du montage de projets, de la redistribution d'activité ou simplement du soutien logistique et psychologique.

Le principal problème lié aux ressources vient du fait que la SCIC ne peut qu'en distribuer de manière limitée et qu'elle a aussi la responsabilité d'en choisir les bénéficiaires. Cette carence est justifiable par les financements très limités que la SCIC reçoit des institutions publiques. Pour ce qui est de la répartition, la situation est gérée au niveau de la direction de la SCIC, qui a mandat de l'assemblée générale pour prendre ces décisions. Nous pouvons questionner ici les choix de gouvernance qui sont faits et qui peuvent expliquer ce sentiment d'iniquité de la part d'OC résidentes.

Cette étude des échanges et partages de ressources au sein de la Friche fournit des éléments de réponse à notre première proposition de recherche : **le secrétariat de la méta-organisation territorialisée peut apporter des ressources aux organisations créatives et leur permettre d'échanger des ressources entre elles.**

---

31 | Cf. Chapitre 7, section 6.2..

C'est bien le cas pour la Friche la Belle de Mai : la SCIC qui agit comme secrétariat est en capacité de capter et redistribuer des ressources aux résidents. La majorité de celles-ci sont financières et proviennent de subventions publiques. D'autres ressources indirectes (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013) comme les espaces communs, les bureaux et ateliers, le personnel technique ou du matériel sont aussi mises à disposition des membres. La méta-organisation territorialisée qu'est la Friche joue donc bien un rôle dans l'acquisition et le partage de ressources entre ses membres (Ahrne et Brunsson, 2005).

En revanche, nous remarquons que l'activité du secrétariat a très peu d'effets sur la stimulation de l'échange de ressources entre les membres. Ces derniers décident d'eux-mêmes d'échanger ou de partager des ressources, sans intervention du secrétariat. Deux dynamiques semblent jouer le plus dans les échanges de ressources entre les membres de la méta-organisation territorialisée : d'une part la dynamique de proximité territoriale (Saxenian, 1994) qui fait que les ressources nécessaires sont facilement accessibles chez les OC voisines, d'autre part la dynamique sociale qui implique que les échanges vont être plus nombreux et fructueux entre OC entretenant de bonnes relations sociales ou travaillant régulièrement ensemble.

De plus, nous remarquons une seconde limite dans la gestion des ressources de la part de la méta-organisation territorialisée, ainsi que dans leur répartition auprès des membres et des non-membres. Trois éléments témoignent des désaccords entre la méta-organisation territorialisée et ses membres : la confrontation d'intérêts divergents (secrétariat vs. membres), la faible implication des membres dans les décisions de la gouvernance, et la structuration accrue du secrétariat qui devient une entité de plus en plus autonome. Il s'est opéré au fil du temps un renversement du poids décisionnaire. La décision à l'heure actuelle étant située au niveau du secrétariat, celui-ci possède la latitude au quotidien pour prendre des décisions liées aux ressources. Le système de gouvernance actuel possède des limites quant à l'influence des membres de la méta-organisation territorialisée sur la gestion des ressources. Le mode de distribution des ressources n'est donc pas en soi problématique mais est une résultante de la gouvernance de la méta-organisation territorialisée. Cette dernière entre ici dans un

développement concurrentiel non pas économique mais structurel et décisionnaire avec ses membres.

D'ailleurs, la question de la gouvernance de la méta-organisation avait soulevé dans la littérature le problème du pouvoir discrétionnaire des dirigeants vis-à-vis des intérêts collectifs (Leys et Joffre, 2014). La gouvernance collective de départ ayant délégué son pouvoir de décision au secrétariat, ce dernier fait office de dirigeant et applique son pouvoir discrétionnaire sur les membres. Dans le cas présent, le pouvoir de la gouvernance – donc du secrétariat – n'entre pas en conflit avec les intérêts collectifs mais avec les intérêts individuels de chaque membre. Il se crée une fracture entre le collectif et ses dirigeants : le collectif élit ces derniers pour finalement être en relation avec un tiers-pouvoir nommé (et non pas élu) : le secrétariat.

Revenant sur notre proposition de recherche, nous proposons de considérer que le facteur d'allocation des ressources est comblé par le secrétariat en sa capacité à récolter et redistribuer diverses ressources, mais aussi par la proximité territoriale et les relations sociales qui augmentent les prêts et les partages de ressources entre membres. La structuration et l'institutionnalisation accrues entravent la capacité d'action du secrétariat, puisqu'elles impliquent des confrontations d'intérêts divergents avec les membres et la faible implication, subie ou choisie, de ces derniers dans les décisions relatives aux ressources. Le secrétariat de la méta-organisation territorialisée se développe alors structurellement en concurrence avec ses membres.

### Section 3 |

## **Deuxième thème : échanges et réseautage au sein de la Friche**

Nous allons interroger maintenant les dynamiques d'échanges et de réseautage au sein de la méta-organisation, entre la SCIC et les membres, ainsi que celles des membres entre eux. La proposition de recherche correspondante est que la méta-organisation territorialisée permet – par des standards, une proximité territoriale et une régulation des collaborations internes et externes – de faciliter les échanges et le

réseautage entre organisations créatives, permettant ainsi une plus grande émulation entre elles.

Nous commençons par présenter les modalités de réunion et de mises en relation à la Friche (3.1.), puis nous présentons l'écosystème relationnel qui s'est mis en place sur le site (3.2.), et la volonté de la SCIC de s'ouvrir vers l'extérieur (3.3.). Nous observons ensuite comment se passe le croisement des disciplines (3.4.), ainsi que les collaborations et coproductions entre OC résidentes et avec la SCIC (3.5.). Enfin, nous nous penchons sur les relations différenciées entre la SCIC et les OC résidentes (3.6.).

### **3.1. La Friche comme espace pour (se) réunir et mettre en relation**

Les relations entre la SCIC et les OC résidentes, et entre les OC résidentes entre elles, sont l'occasion de réunions et de mises en relation. Ces dernières se font généralement sur trois modalités : la rencontre, la réunion de réflexion et le projet.

Pour ce qui est de la rencontre, la SCIC met en contact des OC résidentes dont elle imagine qu'elles pourraient travailler ensemble. Elle peut également faire le lien entre les OC résidentes et des activités d'externes qui vont arriver sur le site : « *Et la société coopérative, quand elle intervient, elle n'intervient pas de manière coercitive. Je ne sais pas, moi. Elle peut même faire le go-between, c'est-à-dire : "Nous, Friche la Belle de Mai, allons accueillir tel festival, telle nouvelle association, ou telle manifestation, tel atelier, dans 2 mois, ou 3 mois, ou 6 mois, on leur a dit que peut-être ce serait bien qu'ils vous rencontrent" ou "On se dit que peut-être ce serait bien si vous travailliez ensemble". Elle peut faire ce boulot-là, une espèce d'articulation, de maillage, de go-between. Donc c'est au cas par cas. Elle ne le fait pas systématiquement.* » (res\_prod6).

Elle met aussi en contact des OC résidentes avec des personnes de l'extérieur (financiers, mécènes), qui pourraient leur apporter des ressources pour leur activité. Parfois même, ce sont les OC résidentes qui mettent en contact une personne ou une organisation externe avec la SCIC, afin de créer de nouveaux liens. Les mises en contact entre

OC résidentes sont également courantes, de même que des mises en contact entre OC résidentes et personnes extérieures. On notera par exemple que l'artiste en résidence d'écriture numérique a été informé de l'appel à projet par le biais d'un résident de la Friche, qui l'a encouragé à postuler pour cette résidence.

Pour ce qui est des réunions de réflexion, il arrive que la SCIC réunisse des OC résidentes sur des thématiques précises : *« Donc elle est aussi bien à cet endroit-là, quand elle réunit autour de questions, et qu'à la limite, elle ne se met pas forcément en avant, la SCIC, à ce moment-là, mais en tout cas, elle permet... parce qu'elle est au courant, en fait, et qu'il y a tous ces projets, effectivement. Sinon, sans doute des choses s'élaborent, mais on oublierait toujours des gens. Alors que là, elle va plus loin, quoi. »* (res\_prod8). Parfois, ce sont les OC résidentes qui décident de réunir les autres OC résidentes sur une thématique, pour y réfléchir ensemble.

Pour ce qui est du projet, la SCIC peut décider de monter un projet et de mettre en contact les OC résidentes pour inventer une réponse à cet appel à projet. Ces mises en contact et réunions peuvent se faire de manière démocratique, où l'on attendra de chacun une vraie participation au projet : *« On nous a encouragés à avoir une réflexion en commun, pour inventer des événements qui vont être en parallèle ou dans le prolongement de l'exposition [...] Du coup, on a fait plusieurs réunions où des propositions ont été faites. Les gens ont beaucoup plus travaillé sur l'invitation des théoriciens, de choses comme ça. Et nous, on a aussi... Notre projet s'est développé parce qu'on a fait des réunions. Tout d'un coup on s'est aperçu qu'on pouvait faire une proposition originale... à la fois qui découle de ce qu'on sait faire mais, en même temps, qu'on a adapté aussi au propos. Donc, ça, ça fait partie des exemples je trouve où on nous sollicite et où je sens que c'est pas un semblant démocratique, quoi, c'est réel. On va vraiment pouvoir le faire. »* (res\_prod5).

Parfois, le rassemblement ne se fera pas vraiment sur de la réunion artistique mais seulement pour faire des économies d'échelle : c'est alors la SCIC qui proposera par exemple de partager une scénographie pour un spectacle. Une employée de la SCIC note que ce genre de mise en lien se fait sur le mode projet, et pas à l'échelle du site :

la complexité de l'organisation d'autant de structures empêche en effet la SCIC de proposer de tels moments d'échanges, en dehors de réunions ponctuelles sur des projets spécifiques, comme par exemple le projet d'école à la Friche.

Nous notons que si les rencontres et les mises en contact ne se font en effet que très peu à l'échelle du site, cela laisse certaines OC résidentes de côté. Plusieurs OC se retrouvent, volontairement ou non, isolées des échanges et des collaborations du fait qu'elles ne s'engagent pas ou peu dans de nouvelles rencontres sur le site.

### **3.2. La création par les OC résidentes d'un écosystème relationnel, à la fois personnel et professionnel, au sein de la Friche**

Les rencontres ont une vertu sociale pour lutter contre l'isolement et le cloisonnement. Le fait d'être dans un lieu fréquenté et propice à l'émulation contribue à prévenir le phénomène d'isolement, qui est souvent une difficulté à laquelle les artistes font face quand ils travaillent seuls. Habiter la Friche, c'est aussi l'idée de ne pas s'isoler et découvrir de nouvelles disciplines : « *On est tellement dans un monde cloisonné, que ce soit par discipline, que ce soit par cadre d'intervention, que ce soit par territoire, et on sent bien que le mouvement de demain nous oblige, nous impose, nous demande d'absolument muter à cet endroit-là, pour avoir cette perception beaucoup plus transversale, avec des écosystèmes.* » (res\_art6). Pour les OC externes également, côtoyer la Friche, c'est l'opportunité de ne pas « *rester chacun dans sa boîte* » (partext2).

Le décroisement entre les structures qui agissent dans le même secteur peuvent créer des réseaux qui donnent lieu à des rencontres thématiques d'échanges : « *Donc c'est un réseau qui a été créé et où on se rencontre, professionnels de la petite enfance, artistes et professionnels de l'art et de la culture, pour échanger sur comment est-ce qu'on travaille avec de jeunes enfants, dans ce cadre-là.* » (res\_serv1). Les sujets complexes comme le travail avec les enfants nécessitent de s'entourer d'autres OC qui connaissent les mêmes problèmes et les mêmes situations : la création d'un réseau issu des rencontres au sein de la Friche permet de s'entraider et de partager ses questionnements avec d'autres.

Les rencontres créent des réseaux, mais également des complicités, des amitiés et des synergies qui peuvent mener vers des productions communes.

Les rencontres permettent de côtoyer l'altérité et de s'ouvrir à de nouvelles façons de faire ou de penser. Être au contact d'autres artistes ou producteurs permet de mieux connaître leur travail et de découvrir ce que fait autrui : « *Les rencontres sont plus faciles parce qu'on habite les uns aux côtés des autres, on se regarde. On regarde notre travail. Donc il y a des synergies qui s'organisent en fonction de ces rencontres-là, en fonction des projets, ou de plein de choses.* » (res\_art6). Certaines rencontres mènent à des questionnements intéressants sur la transdisciplinarité et peuvent conduire à des collaborations, ou même des coproductions, avec des OC résidentes. Il n'existe pas de système qui mette en place les relations : elles se créent au gré des rencontres et des projets.

Les OC externes sont notamment attirées par la Friche pour cette perspective sociale. Le lieu est perçu comme un vivier de rencontres stimulantes, les fichistes partageant une culture similaire. Pour les institutions résidentes telles que res\_form2, les rencontres sont l'occasion de faire bouger les cadres : « *Ce qui est intéressant, c'est que son directeur a envie de bouger profondément des cadres de cette institution, et de les confronter à la fois à des activités du site, mais aussi à des activités hors du site.* » (res\_serv2). Il semble exister au sein de la Friche une volonté générale d'échanger et de se rencontrer, de faire se confronter les questionnements et les méthodes de travail.

Pourtant, la capacité de la Friche à permettre les rencontres est questionnée par de nombreux membres. Pour certains, le lieu physique n'est pas la condition essentielle aux échanges entre les OC résidentes. Pour res\_prod3, les rencontres doivent être provoquées : « *Tout le monde a la tête dans le guidon, tout le monde est un petit peu débordé, tout le monde est en sous-effectif, donc on manque d'occasion d'échanger, de faire part de nos diverses activités, diverses problématiques, économiques, ou sociales, ou humaines au sein de nos structures.* ». Le fait que de nombreux résidents restent à travailler dans leur bureau au lieu d'explorer le site ou de rendre visite à d'autres résidents, par manque de temps par exemple, fait que malheureusement, certains résidents ne se croisent jamais.

Des OC résidentes pensent que la Friche a aujourd'hui une façon de s'organiser qui ne favorise pas le contact. Aujourd'hui, certains résidents de longue date disent qu'il n'y a plus d'espaces ou d'occasions propices aux rencontres : « *Parce qu'on ne peut pas dire qu'aujourd'hui, qu'il y ait particulièrement ni d'espace, ni d'occasions propices à... aux étincelles. Ça fait longtemps que je n'ai pas...fait émerger quelque chose, juste en discutant ou en faisant des rencontres, alors que ça arrivait très souvent à une époque.* » (res\_serv3). Il manquerait des espaces communs où se rassembler pour échanger. Parfois, cet espace commun se trouve être le restaurant, car central sur le site et espace convivial. Un employé de la SCIC proposerait idéalement de revenir à un espace plus ouvert, avec moins de séparations physiques entre les gens : « *Supprimer toutes les portes et mettre des rideaux. Ça me ferait moins de maintenance, à moi, moins de serrures à réparer et les gens se verraient un peu plus, s'entendraient. C'est un peu... C'est caricatural, ce que je dis, mais... [...]* » (scic\_tech4). Malheureusement, en tant que lieu recevant du public, la Friche se doit de respecter plusieurs obligations de sécurité, empêchant *de facto* les espaces de bureau d'être complètement ouverts ; par ailleurs, plusieurs cas de vols et de dégradations ont été recensés.

Nous pouvons noter que les échanges et les rencontres participent à la création d'un écosystème de relations personnelles et professionnelles. Divers degrés de relations existent et mènent à des actions différentes (amitiés, projets, productions). Les liens entre les résidents vont d'inexistants à très proches selon les personnalités et les besoins de collaboration. Pourtant, le manque de temps ou la précarité des OC, en provoquant leur isolement, font barrière aux rencontres qui pourraient avoir lieu sur le site. De plus, le manque d'espaces communs de rassemblement ou d'événements organisés pour se rencontrer par la SCIC font que la responsabilité de la rencontre incombe aux OC résidentes.

### **3.3. Une réaction ambivalente à l'ouverture du site aux publics et aux OC externes**

Pour pallier l'enfermement des OC résidentes, mais aussi grâce aux fonds reçus pour le développement de la Friche dans le cadre de MP 2013, la SCIC ouvre de plus en plus aux personnes de l'extérieur, aussi bien publics qu'aux OC du territoire.

La SCIC participe à l'ouverture de la Friche sur l'extérieur par le biais de la création de projets ou événements où sont invités à coproduire des OC externes. Par ce biais, la SCIC espère ainsi renouveler les publics qui fréquentent la Friche. En exemple, nous pouvons citer les soirées musicales sur le toit-terrasse : ce projet est géré par la SCIC et a pour objectif d'ouvrir la Friche à de nouvelles OC. La SCIC s'octroie la prérogative de l'organisation de ce type de projet : *« Donc on voit bien que quand il y a des enjeux comme ça à garder, qu'on ne s'enferme pas dans une seule esthétique, une seule manière de travailler, on essaie d'être à l'initiative, d'être le producteur de tout ça. »* (scic\_dir3). D'une certaine manière, la SCIC estime qu'elle est la garante de l'ouverture vers les OC externes et qu'il est primordial pour elle de garder la maîtrise de certains projets ou événements au sein de la Friche.

Il arrive que cette ouverture soit mal perçue par les OC résidentes. Ce rejet n'est pas forcément dirigé contre les OC externes mais vers la SCIC, et ce principalement pour deux raisons. La première est que la SCIC octroie des ressources aux OC externes sur ce type de projets ; la seconde, que la SCIC se comporte en tant que productrice et prend ainsi le rôle des OC résidentes productrices. En effet, la SCIC a tendance à se développer dans le domaine de l'organisation d'événements ; de nombreux résidents voient cette diversification comme une concurrence : *« Et parfois la société coopérative a tendance à vouloir en faire trop parce qu'en fait, ils ont de plus en plus d'employés, ils peuvent de plus en plus être performants, et nous, on reste... Moi je suis unique, je suis une personne unique, et donc, c'est drôlement compliqué pour moi de concurrencer la force de production d'événements que peut proposer la SCIC. »* (res\_art1). La crainte de plusieurs OC résidentes de production est que la SCIC embrasse pleinement la volonté de devenir productrice d'événements et que son activité écrase celle des OC résidentes.

Pour autant, ce n'est pas la façon dont la SCIC décrit son activité : « *Donc c'est plus aujourd'hui un rôle de coordination générale et de mise en lien des projets sur lesquels nous sommes sollicités, sur lesquels nous travaillons en relation avec les structures associées à la Friche, qu'elles soient résidentes ou en dehors de la Friche.* » (scic\_prod1). Il y a donc une ambivalence ressentie par les OC résidentes entre la mission de la SCIC et les activités dont elle prend la responsabilité. La direction de la SCIC se défend de cette position de « producteur », par exemple dans le cas du projet On Air, en mettant en avant le fait qu'elle fait appel à des producteurs pour animer le projet et qu'elle ne fait pas appel directement aux artistes. L'implication de la SCIC peut être alors considérée par les OC externes aussi bien que par elle-même comme une centralisation nécessaire à la cohérence du projet.

De même, les initiatives de la SCIC sur le Pôle Arts de la Scène vont au-delà de la Friche par le financement de n'importe quelle OC, qu'elle soit frichiste ou non. La responsable du Pôle soutient ce choix, toujours dans une volonté d'ouverture au monde et aux autres OC : « *Mais c'est dans l'intérêt de tous les projets de participer de quelque chose qui ne leur est pas réservé, en fait. Parce que sinon on s'enferme. C'est pour ça que le pôle Arts de la Scène n'est pas exclusivement réservé et dédié à des projets de territoire régional, parce que si, d'emblée, on se limite à nous-mêmes, comment peut-on espérer aller ailleurs, hein ?* » (scic\_pas1).

Toujours dans cette logique d'ouverture sur l'extérieur, la SCIC organise des activités pour amener le public vers les OC résidentes. MP 2013 et les travaux qui ont été menés sur les infrastructures ont contribué à l'ouverture au public de la Friche : « *J'ai eu l'impression de m'être plus épanoui, aussi, parce qu'il y a eu plus d'événements qui incluent justement le monde extérieur avec le monde int...avec nous à l'intérieur.* » (res\_art1). Souffle d'air frais positif dans un premier temps, cette ouverture au public ne s'est pas forcément transformée en opportunité de développement pour toutes les OC résidentes. L'une des raisons expliquant cette absence de relation entre les OC résidentes et le public serait pour scic\_tech4 l'existence de barrières diverses entre l'intérieur de la Friche et le public : « *Chacun dans ses locaux, chacun dans sa place* ». La Friche étant à la fois un lieu de travail pour des associations et des entreprises mais également un

espace de jeu, de balade et de divertissement ouvert au public, la cohabitation accrue entre l'intérieur et l'extérieur est parfois profitable mais souvent difficile.

Un lieu tampon, de rencontre entre OC résidentes et publics existe toutefois : la Plateforme Jeunesse. Les OC résidentes peuvent y enrichir leur réflexion grâce aux rencontres avec le public dans les activités programmées et les jeunes publics peuvent se familiariser avec le lieu et avec le travail artistique qui y est mené.

Les réactions générales des OC résidentes en ce qui concerne l'ouverture vers l'extérieure est ambivalente. La volonté de la SCIC d'apporter de l'air frais entre en confrontation avec les habitudes et les conditions de travail des OC résidentes. L'ouverture de la Friche s'avère à la fois nécessaire et contraignante pour les OC résidentes.

### **3.4. La Friche comme espace de bouillonnement créatif et de croisement des disciplines**

La Friche apparaît comme le lieu idéal pour faire des rencontres, et surtout pour côtoyer l'altérité. Pour la direction de la SCIC, le foisonnement d'activités différentes crée une synergie et un bouillonnement créatifs. Cette idée est confirmée par les expériences des OC résidentes.

Au départ, la Friche a été fondée par des artistes très différents qui *a priori* avaient peu en commun. La multiplicité des domaines artistiques à la Friche est stimulante, même lorsque les OC résidentes n'ont pas de projets artistiques en commun : *« Il y a quand même quelque chose, une énergie qui est liée à cet environnement, qui fait que dans ce même lieu, il y a autant d'événements, de création... en plus on couvre l'ensemble des domaines artistiques, donc en fait c'est toutes ces choses-là que je trouve extrêmement intéressante. »* (res\_art2).

Les échanges avec des personnes d'autres disciplines s'avèrent enrichissants : *« Ce qui par exemple est très riche pour moi, c'est que, dans ces moments-là, je vais me retrouver avec les gens, par exemple, plutôt du côté des arts visuels, et que ça, c'est des mondes que je connais très, très mal. Je ne suis pas forcément au courant du quotidien de leurs activités et parfois, ils me racontent des choses, voilà. Ça me nourrit, ou ça me*

*trouble, parce que je me rends compte qu'il se passe aussi des choses à cet endroit-là, au courant desquelles je ne suis pas, voilà.* » (res\_prod8). Ces échanges permettent un partage d'informations, d'idées et de méthodes de travail différentes. Des liens peuvent alors se tisser entre OC résidentes de différentes disciplines, qu'elles soient engagées sur des projets artistiques ou culturels ensemble ou juste voisines de bureaux. Le voisinage entre des domaines artistiques très différents permet des rencontres insolites qui peuvent mener à des productions communes créatives.

À la Friche, il n'existe pas une même esthétique, une création uniforme, mais plutôt une importante diversité d'écritures, d'approches, avec des points de vue artistiques très différents. Il existe une grande émulation entre les résidents, du fait de la variété et de la vitalité du lieu : *« Il se passe toujours quelque chose »* (res\_prod9). Un employé de la SCIC compare même le lieu à une « microsociété » : *« Voilà, tous ces profils, aux intérêts hyper-différents, et aux logiques et aux façons de penser hyper-différentes – alors nous, on est au milieu de tout ça, et je pense que ce qui fait tenir, et pas péter les plombs à cette équipe, et ce qui la fait avancer, c'est que, voilà, je pense que tout le monde ait partagé le véritable sentiment de se dire : "OK, c'est d'abord ce projet de société, de microsociété qui est plus fort, et qui passe avant le reste" que finalement, on continue. »* (scic\_prod2).

La Friche est en fait un écosystème d'activités et de structures très différentes les unes des autres. Elle agit comme un premier cercle de collaboration sur le territoire, avant le cercle que forme la ville : *« Mais quand je suis arrivée, je me suis dit "Oui, c'est ça : c'est-à-dire qu'il y a le territoire de la Ville. Mais avant, il y a un premier territoire qu'il faut que je prenne en compte, dans ce que ça peut avoir de stimulant." C'est ce que je disais, c'est un environnement pour moi très stimulant dans le mode de pensée, et en même temps, il y a aussi, évidemment, des modes de pensée différents. »* (res\_prod8). C'est au sein de cet écosystème, de cette petite société, que se forment les relations, les partenariats, les rencontres, les projets. Les résidents vivent la Friche comme un espace de travail et de vie à mi-chemin entre la ville et le bureau.

Il existe une véritable volonté de croisements de la part des résidents et le besoin de ne pas s'enfermer dans une discipline. Pour certaines OC externes, venir s'installer à la Friche – ou simplement venir travailler avec des OC résidentes – c'est juste-

ment profiter de ce croisement de disciplines : « [...] parce que je crois qu'on meurt de s'enfermer, et notamment les théâtres. Si on s'enferme entre théâtres pour faire que du « Théââtre », ça ne va pas être possible. » (partext2). Nous avons observé que les artistes avancent sur leur projet lorsqu'ils se confrontent aux autres disciplines. Deux OC résidentes organisent des moments de « *dé-formation professionnelle* » (res\_prod8) où elles suivent le travail d'employés de l'autre OC et apprennent des différents métiers, méthodes de travail, sensibilités artistiques, etc.

En ce qui concerne les OC de formation résidentes, la Friche est le lieu où les élèves peuvent croiser un maximum de professionnels de domaines différents : « [...] l'opportunité de la Friche, pour moi, c'était une évidence, parce que c'était un endroit où les élèves pouvaient rencontrer plein de gens, participer à d'autres projets [...] » (res\_form2). L'enfermement, surtout au niveau de la formation des jeunes artistes, est vu comme un frein à l'apprentissage et au développement des capacités artistiques.

Il apparaît que le croisement des disciplines est peut-être à la fois l'avantage et l'argument numéro un de la volonté des OC résidentes de faire partie de la Friche et des OC externes de participer à des projets en lien avec la Friche. Pour autant, on remarque l'absence presque totale de la SCIC dans les mises en croisement des OC : ces dernières se font majoritairement par le biais du voisinage et des affinités suite aux rencontres.

### **3.5. Des collaborations professionnelles volontaires nées d'une proximité géographique et d'affinités créatives**

Concentrons-nous maintenant sur les collaborations et coproductions qui naissent des échanges et du réseautage à la Friche. La plupart se créent entre OC résidentes (artistes, producteurs, formation et même services). Certaines OC résidentes collaborent car elles sont du même domaine, d'autres collaborent alors qu'elles sont de domaines différents mais sur des terrains d'intervention similaires.

Les collaborations et coproductions peuvent prendre plusieurs formes, selon l'engagement de chaque OC dans le projet commun : des collaborations issues de relations amicales de long terme, des collaborations issues de relations de travail spécifiques et suivies, ou des projets ponctuels.

Les relations de long terme sont les liens entre OC résidentes qui se sont construits au fil du temps et qui relèvent souvent de l'entraide, mais aussi parfois de coproduction sur des projets. Ces collaborations sont le fruit d'amitiés qui se sont construites au sein de la Friche. Certaines productions se montent parce que les directeurs des OC ont créé un lien entre leurs structures respectives car ils s'entendent bien : « *Mais c'est plus des relations, en fait, personnelles à vrai dire. C'est... en fait, c'est plus des directeurs entre eux qui s'entendent bien, et qui, de ce fait là, font des choses ensemble.* » (res\_prod2). Les collaborations de ce type peuvent prendre la forme d'accueil d'artistes en résidence de manière commune ou l'un après l'autre : par exemple, un artiste invité pourra être en résidence avec une OC puis programmé sur le festival d'une autre OC. Tout comme les amitiés, les collaborations s'enrichissent ou finissent par se dissoudre avec le temps.

On notera que les relations de travail ne se font pas forcément toujours avec les personnes avec qui les artistes ou producteurs entretiennent des relations amicales : « *On peut ne pas fréquenter les mêmes gens, si la relation est dirigée sur le travail, c'est-à-dire : je peux solliciter [telle OC résidente pour tel travail]. Pour autant, ce n'est pas forcément ceux avec qui je vais manger à midi, et ceux avec qui je vais manger à midi ne sont pas nécessairement ceux avec qui je travaille.* » (res\_art3). Ici se forment des collaborations issues de relations de travail suivies, qui mènent à des productions, mais aussi des coproductions lorsque les OC résidentes décident de porter ensemble le projet. Il peut s'agir entre autres de relations de collaboration entre artistes et producteurs, sur des activités de prestations artistiques ou même de production de l'artiste par le producteur. Le projet de résidence d'écriture numérique est notamment le résultat d'une collaboration de travail de longue durée entre Alphabeville et La Marelle. Par leur rencontre à la Friche et leur intérêt commun pour les questions autour de l'écriture numérique, l'opportunité apportée par la DRAC de mener un projet de résidence d'écriture numérique s'est concrétisée et a conduit les deux OC à travailler ensemble. Au départ,

l'idée de mener une résidence autour du numérique et des formes d'écritures associées est née d'un projet artistique accueilli à La Marelle. À la suite de ce projet, La Marelle propose à d'autres OC résidentes de la Friche (entre autres Alphaberville et Le Bec en l'Air) de collaborer sur le projet. La Marelle présente alors l'idée aux OC qui souhaitent collaborer et avec qui elle rédige le premier appel à résidence. Alors que Le Bec en l'Air quitte le projet par manque d'objectifs communs, la relation entre La Marelle et Alphaberville se renforce grâce au projet.

Enfin, des projets ponctuels peuvent avoir lieu entre plusieurs OC résidentes qui décident de travailler ensemble, comme c'est le cas par exemple de *res\_art1* qui parfois se retrouve en exposition collective avec d'autres artistes de la Friche. Ici, il n'y a pas forcément de relation de travail suivies, mais des collaborations ponctuelles lorsque les circonstances sont favorables.

Ces relations de collaboration ne sont pas incompatibles entre elles et peuvent se multiplier autour d'un même projet. Alphaberville et La Marelle s'investissent sur des activités annexes liées au projet de résidence d'écriture numérique, comme par exemple des rencontres avec le public ou des séminaires, mais aussi par réseautage auprès d'autres structures qui pourraient accueillir l'artiste résident dans leurs projets. L'activité de collaboration n'est donc pas limitée au projet, mais s'enrichit des échanges que les OC porteuses du projet ont avec leur entourage, afin de leur faire profiter de la présence de l'artiste. Alphaberville et La Marelle sont ouvertes à proposer à l'artiste en résidence de collaborer avec des OC résidentes à la Friche avec qui elles sont en contact ; il en va de même si l'artiste résident réclame de lui-même une collaboration. Le réseau de La Marelle permet à l'artiste résident d'expérimenter d'autres activités en plus de son travail en résidence. C'est le cas par exemple de l'intervention radiophonique réalisée avec l'artiste en résidence au studio de Radio Grenouille. De plus, d'autres projets sont nés à la Friche grâce à ce projet, notamment la collaboration avec un artiste de la Friche qui photographie les artistes en résidence à La Marelle avec le projet d'en faire une exposition, mais aussi la création d'un objet éditorial numérique avec un chorégraphe de la Friche et une OC de production théâtrale.

La proximité géographique joue pour certaines OC un rôle dans les échanges et les collaborations. Cependant, pour res\_prod2, la dynamique de collaboration qu'elle entretient à la Friche n'est pas plus vive en étant résidente que quand elle ne l'était pas : « *C'est-à-dire que j'arrive tout à fait à fabriquer autant de choses avec des producteurs d'ici quand j'étais à l'extérieur que quand je suis à l'intérieur. Ça veut dire que la façon d'habiter le lieu, finalement, en tout cas la nôtre – bon, après, je passe beaucoup de temps enfermée, aussi – je ne dis pas que ça ne fabrique rien, hein, mais un tout petit peu moins que ce qu'on pourrait imaginer de l'extérieur, ou que ce qu'on pourrait souhaiter.* » (res\_prod2). Nous retrouvons ici l'idée que la proximité géographique est un élément important mais non suffisant à la collaboration entre OC résidentes.

L'enfermement mentionné ici fait écho aux expériences des autres OC résidentes, pour qui la créativité se démultiplie dans sa dimension collective. Collaborer, c'est aussi agir pour éviter l'autarcie : « *Il y a plusieurs outils, plusieurs salles, plusieurs coproducteurs aussi, donc, l'intérêt, il est là : être frichiste sans développer quelque chose, sans brasser ou mailler les structures, je pense qu'on peut vite s'ennuyer. On peut vite se sentir un peu en autarcie.* » (res\_prod3). Un résident insiste sur le fait que les collaborations ne fonctionnent pas bien lorsqu'elles sont forcées ; les liens doivent se faire de manière naturelle. Cela implique que les OC les plus renfermées sur elles-mêmes mènent peu de collaborations. Certains artistes comme res\_art2 collaborent majoritairement avec des personnes – qui, pour la plupart, ne sont pas artistes – externes à la Friche. La recherche de collaboration se faisant à l'extérieur, l'artiste ne reste pas isolé malgré le fait qu'il collabore moins avec les OC résidentes.

Dans le cas de la résidence d'écriture numérique, la proximité géographique et l'appartenance au site de la Friche ont été décisives dans la rencontre entre Alphabeville et La Marelle et dans leur démarche de collaboration. Il semble, dans l'analyse du projet, que la collaboration est le fruit de rencontres qui ont eu lieu à la Friche, mais qui n'ont pas été provoquées par la SCIC. Les deux OC porteuses du projet remarquent que la SCIC ne les a pas mises en relation avec d'autres OC résidentes qui auraient pu être intéressées par le projet. Les collaborations actuelles ont été construites par Alphabeville et La Marelle elles-mêmes.

Il convient de cerner plus précisément la part que la SCIC joue dans les collaborations et coproductions à l'échelle du site. La SCIC ne collabore pour ainsi dire jamais directement avec les artistes pour des productions : elle n'est pas seule productrice des projets artistiques mais elle accompagne les producteurs qui, eux-mêmes, produisent les artistes. Lesdits producteurs peuvent solliciter la SCIC pour la coproduction d'un projet ou d'un événement à la Friche. On peut comprendre la place de la SCIC dans ce type d'actions de production comme celle d'une structure qui apporte des ressources plutôt que réellement une rencontre par le réseau qui aboutirait à une collaboration. Toute OC résidente peut solliciter la SCIC pour une coproduction, sans qu'il y ait forcément de précédente relation de travail suivie ou d'amitié particulière entre eux.

La SCIC agit également comme une entité en besoin de collaboration car elle développe aussi et de plus en plus ses propres projets. C'est le cas par exemple des soirées musicales sur le toit-terrasse orchestrées par la SCIC, qui entre en collaboration avec des OC résidentes ou externes pour construire sa programmation. C'est également le cas pour la Plateforme Jeunesse, qu'elle a totalement à sa charge et pour laquelle des collaborations entre SCIC et résidents se mettent en place pour à la fois proposer des activités au public et amener du public chez l'OC résidente en dehors de cette programmation : *« Effectivement, c'est quelque chose que, nous, on a... on va dire souhaité développer, et donc, on va dire que l'initiative vient plutôt de nous. Mais, ensuite, voilà, ça fait maintenant un an qu'on collabore de façon régulière et quotidienne avec des... [producteurs...] un travail de va-et-vient, de ce qui marche, ce qui ne marche pas, de réadapter les contenus, et qui commence aujourd'hui, vraiment, à porter ses fruits, dans le sens où, des gamins qui venaient au début uniquement fréquenter le Playground, vont maintenant, s'inscrire tout seuls au Transistor, chez Zinc, et en passent plus forcément par l'équipe. Parce que c'est un peu l'objectif, un peu, de toutes ces actions. »* (scic\_med3). L'apport de la SCIC par ces collaborations est de l'ordre du « faire connaître » : par le biais de la Plateforme, les OC peuvent se faire connaître du public et publiciser leurs actions et leurs projets.

Nous notons un élément supplémentaire intéressant au vu de nos entretiens : il apparaît que les OC qui collaborent le plus sont souvent celles qui ont besoin de l'ap-

port des autres pour mener à bien leur activité. C'est le cas par exemple des OC du domaine radiophonique ou des très grosses OC de production. Cela étant dit, le type d'activité n'apparaît pas déterminant – hormis les cas cités – pour prédire la capacité d'une OC à s'engager dans des collaborations. L'ouverture aux autres et les relations interpersonnelles semblent être plus en accord avec la propension à collaborer des OC.

Nous notons également qu'il semble relever de la « responsabilité » de chaque OC d'utiliser « l'outil Friche » pour faire des rencontres et lancer des activités. Comme l'a énoncé res\_prod3, être frichiste sans utiliser la potentialité du lieu ressemble à du « *gâchis* ». La SCIC en tant que structure n'est pas garante en elle-même de l'animation sociale du lieu. Il convient donc d'interroger la place de la SCIC dans les échanges et le réseautage au sein de la Friche.

### **3.6. Des relations différenciées avec la SCIC selon les OC et les projets**

Une partie des échanges ayant lieu au sein de la Friche comprend ceux entre la SCIC et les résidents de la Friche.

Le rapport entre résidents et employés de la SCIC est différent selon l'implication des résidents dans le projet de la Friche, selon leur approche du lieu. Certaines OC résidentes n'ont pas du tout de relations avec la SCIC car ne recourant pas aux ressources de l'infrastructure : « *Nous, on n'a pas vraiment de relations au quotidien, parce qu'on n'utilise pas du tout l'infrastructure en dehors du bureau, en fait. On n'a pas de programmation, on n'organise pas de salons, on n'organise pas de... de... d'événements publics. Donc, a priori, mis à part quelques réunions des fois, qui nécessitent d'avoir un local un peu plus grand, mais c'est vraiment très, très, très épisodique.* » (res\_serv3). L'utilisation et le maintien des infrastructures est en effet un élément important de rapprochement des employés de la SCIC avec les résidents. Nous l'avons vu dans la partie traitant des ressources, les techniciens rapportent qu'ils « *se plient en quatre* » pour répondre à leurs demandes, ce qui a amélioré les relations de manière générale et qui crée du lien social entre employés de la SCIC et résidents (scic\_tech4).

Pour des employés de la SCIC, l'objectif est d'échanger avec les résidents pour les aider à faire aboutir leur projet. Cependant, comme le note l'équipe communication, les employés sont en contact le plus souvent avec les OC qui développent des projets à la Friche, en coproduction avec la SCIC ou qui simplement sollicitent la communication de la SCIC pour diffuser leur projet. Beaucoup d'échanges ont lieu sur les projets en collaboration comme la Plateforme Jeunesse avec les OC résidentes impliquées dans la programmation. Celles-ci évoquent les réunions de bilan suite au rapport d'activité rapportent une bonne relation avec la SCIC et des échanges intéressants lors de ces réunions.

Certaines OC résidentes ont des relations presque quotidiennes avec la SCIC : *« Cette réunion hebdomadaire qui se tient à la SCIC, elle fait le point, en fait, sur les activités du site. Et donc, elle permet à chacun à la fois de faire le point sur ses propres activités, mais aussi de se tenir au courant sur ce qui se fait. »* (res\_prod8). L'OC de res\_prod8 par exemple entretient une relation très étroite avec la SCIC du fait de l'utilisation importante et régulière d'infrastructures et de la grande quantité d'activités menées à la Friche par cette OC résidente.

La SCIC a récemment commencé à organiser des séminaires réguliers sur des thèmes variés, en lien avec le développement de la Friche. Ces réunions intéressent beaucoup une poignée d'OC résidentes qui participent activement aux rencontres, mais peinent à rassembler une majorité de résidents. La SCIC a également essayé de mettre en place des réunions mensuelles d'information, mais peu de structures se sont impliquées : *« C'est... voilà, c'est dur d'installer quelque chose qui soit... On l'avait fait... enfin, [le directeur] avait essayé des choses avec des réunions mensuelles d'information à tous les résidents, pour les directeurs de structure, parce qu'il voulait que les directeurs de structure soient informés. Finalement, il n'y avait plus que six ou sept structures qui venaient, avec pas forcément le directeur et puis, j'en ai animé quelques-unes, et puis à la fin, on parlait des problèmes de lumière, de toilettes, de signalétique, enfin de sujets qu'on connaît, qui sont compliqués à mettre en œuvre à la Friche, voilà. On en revenait un petit peu à la réunion du bailleur. »* (scic\_dir3). Il est intéressant de voir que les OC résidentes ont soulevé lors de ces réunions de réels problèmes du quotidien.

Virant aux réunions de doléances, elles n'ont pas été maintenues par la direction car elles n'entraient pas dans le cadre des objectifs que la direction de la SCIC leur avait initialement assignés.

Les relations entre les OC résidentes et la SCIC se construisent de manière différenciée. Parfois, le lien entre SCIC et OC résidentes ne se fait pas assez, par manque de temps ou de capacité, mais aussi lorsque les résidents ne sollicitent pas directement les employés de la SCIC. Il arrive alors que cette dernière ne sache ou ne comprenne pas vraiment ce que font ou ce que souhaitent les OC résidentes.

### **En conclusion : des échanges florissants pour la plupart des résidents malgré une absence d'impulsion de la SCIC**

La construction de relations sociales, les échanges et le réseautage ont bel et bien lieu au sein de la Friche. Par le rassemblement des résidents dans un même lieu, des relations se tissent et mènent à des amitiés, des collaborations et des coproductions. Pourtant, malgré l'intérêt que rapportent les OC résidentes à se rencontrer et collaborer, plusieurs d'entre elles restent isolées de l'écosystème relationnel interne à la Friche : parce qu'elles considèrent qu'elles n'ont pas le temps, pas l'énergie, ou tout simplement qu'elles n'en ont pas besoin, une petite partie des OC résidentes ne font pas le premier pas vers les autres.

Nous remarquons que la SCIC est très peu impliquée dans le réseautage entre OC résidentes. Étant informée des projets qu'elle coproduit, elle peut mettre en relation des structures et animer des groupes de réflexion. Cela étant dit, la plupart des activités de réseautage sont menées hors du spectre d'action de la SCIC. Il n'existe pas/plus de moments de rencontre spécifiques entre les OC résidentes, ni d'espace commun dédié à la rencontre, ni d'activités ou d'outils centrés sur le réseautage – les grands projets portés par la SCIC étant davantage l'occasion de promouvoir le lieu que de favoriser les mises en relation. La méta-organisation territorialisée peut donc être considérée comme facilitant le réseautage entre OC résidentes, mais l'action de la SCIC s'effectue seulement de manière individuelle, ponctuelle, et ce sur des sujets spécifiques. Elle

n'est pas active sur un brassage plus général de la population résidente. Les standards sont quant à eux si peu présents qu'ils n'ont aucun effet significatif sur les échanges entre résidents.

Grâce à ces résultats, nous pouvons émettre une réponse à notre deuxième proposition de recherche : **la méta-organisation territorialisée permet – par des standards, une proximité territoriale et une régulation des collaborations internes et externes – de faciliter les échanges et le réseautage entre organisations créatives, permettant ainsi une plus grande émulation entre elles.**

Nous pouvons répondre positivement à cette proposition pour ce qui est de la dimension de proximité territoriale (Saxenian, 1994) ; les possibilités d'échanges et de rencontres sont augmentées par la colocalisation des membres sur le site de la Friche. Cette proximité se retrouve tout particulièrement à certains endroits du site, comme le restaurant, central et convivial. Cependant, la proximité entre les membres n'est pas la condition essentielle de la collaboration, des échanges ou du réseautage pour la totalité des membres. Malgré la colocalisation, certains membres restent en périphérie des relations sociales, particulièrement par manque d'initiatives de leur part. De plus, la proximité entre membres est de plus en plus entravée par les obligations légales en termes de sécurité du public qui pèsent sur le site depuis son ouverture.

L'élément permettant une réelle mise en place d'échanges et de collaborations sur le site semble être le développement de relations sociales entre les membres par le biais de leur culture commune. Ces relations prennent aussi bien la forme de relations de travail ponctuelles que de relations d'amitié s'étant développées depuis la création de la méta-organisation.

Notre réponse est également nuancée quant à la capacité de la méta-organisation territorialisée à réguler les collaborations entre ses membres en interne et avec leurs partenaires en externe (Ahrne et Brunsson, 2010b). Durant plusieurs années, le secrétariat a proposé des événements ou réunions internes afin de rassembler les membres. Ces propositions n'ont pas été renouvelées, notamment à cause de la difficulté pour les employés de gérer une aussi grande population résidente. **Une autre raison** pourrait être que ces projets avaient été menés dans le but de faire connaître la Friche et

de construire la réputation de la méta-organisation territorialisée, et que le réseautage qui en découlait n'était qu'une conséquence positive du projet et non pas un objectif principal. Il n'est pas né d'initiatives de la part des résidents pour pallier ce manque d'espaces d'échanges. Cela nous amène à penser que les membres de la méta-organisation territorialisée se reposent sur le secrétariat pour prendre en charge l'organisation d'événements et de projets « à l'échelle Friche ».

La question de la régulation des collaborations entre membres de la méta-organisation n'est d'ailleurs que rarement abordée par la littérature. Ahrne et Brunsson (2010b) parlent brièvement de régulation des collaborations en interne et en externe, mais ne mentionnent pas les modalités de cette régulation. Les auteurs indiquent que les moyens de communication entre acteurs peuvent être régulés dans le but de faciliter ces collaborations. Nous voyons ici que ce n'est pas le cas : il n'existe pas de moyen de communication spécifique par lequel les membres, et même les partenaires, pourraient collaborer. Nous ne percevons pas non plus de méthode de régulation des collaborations ; la SCIC ne semble pas avoir de prise sur les relations créées au sein de la méta-organisation territorialisée et cette dernière ne s'est pas non plus dotée d'outils de régulation. De plus, les standards n'entrent pas en ligne de compte dans les échanges au sein de la Friche, car peu utilisés et non centrés sur la collaboration ou les nouvelles pratiques.

Notre réponse à la proposition de recherche est donc que la proximité territoriale est une condition importante mais pas suffisante pour réseauter, échanger et décroiser les pratiques entre membres de la méta-organisation territorialisée. La méta-organisation territorialisée est un vivier de rencontres du fait d'une culture des membres similaire. La proximité permet donc une opportunité de rencontres et de collaborations, même si la volonté des membres de s'impliquer d'eux-mêmes dans ces collaborations reste essentielle. Il apparaît également une absence de régulation volontaire des collaborations internes et externes en ce qu'il n'existe pas de système organisé qui mette en place le réseautage. La méta-organisation territorialisée est un écosystème de collaboration où se développent des synergies entre membres actifs. Les standards ne sont pas actifs dans les échanges et le réseautage.

## Section 4 |

### **Troisième thème : autonomie des membres et hétérarchie au sein de la Friche**

Nous allons maintenant étudier la capacité de la SCIC à ne pas empiéter sur l'autonomie, l'indépendance et la liberté d'agir des OC membres. La proposition de recherche correspondante est que l'adhésion volontaire et la gouvernance méta-organisationnelle hétérarchique, égalitaire, ainsi que les standards non contraignants émanant du consensus permettent aux organisations créatives de garder leur autonomie et leur indépendance à la condition que les standards ne mènent pas à une imposition de similarités et une homogénéisation des pratiques et que la méta-organisation territorialisée ne se développe pas concurrentiellement.

Après avoir présenté en quoi les OC résidentes sont indépendantes dans leur activité (4.1.), nous observons les contraintes liées au fonctionnement des locaux (4.2.). Puis, nous nous questionnons sur les problèmes autour de la maîtrise de l'identité propre des OC intégrées dans une seconde identité forte, celle de la Friche (4.3.). Nous analysons ensuite les différentes formes que peut prendre leur inscription dans le projet Friche (4.4.). Nous explorons également les compromis qui découlent des coproductions entre SCIC et OC résidentes (4.5.). Enfin, nous analysons les questions de dépendance mutuelle entre les OC et la SCIC (4.6.), ainsi que les rapports entre les institutions et l'autodétermination des OC résidentes (4.7.).

#### **4.1. Une indépendance totale de la pratique artistique et culturelle**

Un premier constat indique que les OC résidentes sont autonomes, aussi bien au niveau créatif que pour gérer leurs employés, leurs projets et leur présence sur le lieu. La SCIC n'est pas impliquée dans le travail créatif et dans le processus de création : *« Par exemple, si [un artiste] fait une création, il fait une création. Il n'a pas besoin de moi. Il a son espace de travail, il répète, voilà. Ensuite, il peut venir me voir, pour me présenter*

*son projet, s'il souhaite éventuellement pour un autre en coproduction, pour prendre l'exemple de [cet artiste]. Mais il y a des artistes qui sont ici qui font des choses... je ne sais pas ce qu'ils font. Ce n'est pas grave. Je ne sais pas tout ce qui se passe ici. Je ne sais pas tous les artistes qui sont là, en résidence ici. Et tant mieux ! Il y a des structures comme Astéride, comme Triangle, il n'y a que des artistes en résidence, en permanence, il y a... je ne peux pas tout suivre. Tant mieux ! Quelque part, ils ont une délégation de pouvoir de la part de la coopérative pour mettre en œuvre un projet qui est le leur, et ils ont toute liberté.* » (scic\_dir1). Les résidents sont libres de pratiquer et de déployer leur activité comme ils le souhaitent ; ils n'ont pas, au quotidien, de comptes à rendre à la SCIC concernant leurs activités – à l'exception du compte-rendu fait dans la convention d'objectifs, exploré dans la prochaine sous-section.

La SCIC procède de la manière suivante : chaque résident contribue à son niveau à ce que l'on pourrait appeler communément un programme général de la Friche. Aussi vieux que le lieu lui-même et initié par ses créateurs, il s'agissait alors d'un postulat de départ pour s'assurer d'une vision qui soit commune. Après plusieurs schémas directeurs ayant suivi l'évolution architecturale et artistique du lieu, le programme actuel suit à la fois les schémas précédents et les demandes des institutions, en relation avec le développement de la Friche et du quartier de la Belle de Mai. À la différence d'une programmation artistique classique, la Friche propose plutôt une programmation architecturale et de développement du site. Les artistes n'ont donc pas à « remplir » un programme déjà établi, mais créent par leurs propositions une programmation artistique hétérogène. La vision commune frichiste est donc plus liée au cadre de travail collectif qu'à la programmation artistique.

Tel est le cas des OC porteuses du projet de résidence d'écriture numérique, totalement autonomes sur la création, la mise en place et de déroulement de la résidence d'écriture numérique. Il n'y a pas de relation entre la SCIC et le projet, car elle n'a pas participé à la coproduction. De plus, La Marelle peut utiliser son espace de travail comme elle l'entend pour accueillir l'artiste en résidence. Ce projet est un bon exemple de l'indépendance à la fois artistique et financière des OC résidentes à la Friche dans le cadre de leurs activités.

Le projet de résidence d'écriture numérique est le point culminant d'une série d'événements qu'ont vécu Alphaberville et La Marelle. Philippe Foulquié, ancien directeur de SFT, rencontre en 2009 Pascal Jourdana de La Marelle à qui il laisse carte blanche pour un projet de « lieu » à la Villa des Auteurs, où le format de résidence littéraire s'impose. Grâce à cette carte blanche, La Marelle développe peu à peu son volet numérique. De son côté, Alphaberville est un acteur incontournable de la réflexion sur l'écriture numérique, d'un point de vue théorique et philosophique. La rencontre des deux OC par le biais du projet consolide le développement de l'écriture numérique à la Friche – projet alors unique en France. La liberté d'exploration laissée à La Marelle par le directeur a contribué à ce qu'elle propose ce nouveau type de résidence.

Soutenu par la DRAC, cette dernière n'est jamais intervenue dans le contenu du projet et dans son aspect artistique. La SCIC de son côté est informée du projet, mais n'a jamais été impliquée dans sa réalisation. Les deux OC se considèrent totalement autonomes sur le projet et son développement.

Depuis le changement de directeur de la SCIC, une tentative a eu lieu de la part de la nouvelle direction de donner plus d'ampleur aux résidences menées à la Villa des Auteurs. La SCIC a souhaité rassembler plusieurs OC de production de la Friche qui font des résidences pour se coordonner afin de faire de la Villa un lieu de résidence international, très ambitieux. Cette tentative a échoué de par la peur des OC concernées d'être dépendantes de la SCIC sur ce projet.

En règle générale, la SCIC n'intervient pas dans le domaine de la création. Sa seule intervention, qui correspond bien à sa raison d'être selon ses statuts, est la gestion du site (travaux, maintenance, aménagement) et son fonctionnement (événements de promotion du lieu, médiation, services auprès de la jeunesse, financement de projets des résidents). Pourtant, malgré ce premier constat, les activités quotidiennes des OC résidentes rencontrent des contraintes qui peuvent avoir une influence sur leur autonomie, ou du moins sur leur capacité à mener leur activité sans aucune friction avec l'espace qui les accueille.

## 4.2. Des contraintes principalement sécuritaires liées au fonctionnement des locaux

L'utilisation des locaux attribués à chaque OC résidente est libre. La contrainte se situe sur l'utilisation des espaces communs. La principale contrainte est liée aux normes légales de sécurité de plus en plus strictes et nombreuses qui pèsent sur la SCIC en tant que gestionnaire d'un espace qui accueille du public. Les artistes et producteurs ne sont plus libres de développer leur activité dans l'espace de la Friche, comme ils ont pu le faire durant les années 1990 (entrée d'un train dans la Friche, montage de sculptures en plein air, etc.) : « *On est dans un système, voilà, réglé, dimensionné, organisé, réglementé en plus d'être réglé. Voilà. Et tout ça, c'est clairement des barrières à la créativité des résidents. Au jour d'aujourd'hui, on rentre dans la Friche – un exemple, parce que ça rejoint ma mission aussi – c'est propre, c'est rangé, il n'y a rien qui traîne dans les couloirs. Ça peut... c'est sans doute, pour plein de résidents, un frein à la créativité. Il n'y a pas de sculptures partout, il n'y a pas d'installations extérieures, les espaces... les espaces de peinture extérieures, graffitis ou autres, sont hyper gérés, hyper contrôlés. Moi, mon travail en sécurité, c'est de stopper tous les gens qui dépassent de ces... Voilà.* » (scic\_tech4). Cette difficulté ne limite pas en soi l'autonomie des résidents, mais elle a un effet sur la possibilité que pourraient (pouvaient ?) avoir les résidents de s'approprier le site pour mener leurs expérimentations artistiques. La SCIC, à cause de la réglementation liée à l'ouverture du site au public, se voit obligée de poser des limites à l'utilisation du lieu. Cela réduit donc les espaces disponibles pour l'expérimentation et le déploiement des activités artistiques et culturelles.

La sécurité accrue a aussi une influence sur les échanges entre les résidents : des portes sécurisées et des grilles séparent les différents niveaux et espaces de bureaux du site. Ces dispositifs ont été installés en 2013 suite à une recrudescence des vols et à la dégradation du site après son ouverture. Les espaces de bureaux et de stockage sont donc fermés dans le bâtiment principal. Un petit bâtiment séparé du bâtiment principal, la salle Seita, est accessible sans grille : « *Nous, on est contents d'être là, parce qu'ici, il reste encore une espèce de petit îlot de résistants, d'anciens de la Friche, avec*

*qui on s'entend très, très bien. C'est un peu le quartier... Il n'y a pas besoin de code, par exemple, pour arriver ici. Alors que là-bas [dans le bâtiment principal], il faut des codes pour passer les portes. Les amis peuvent venir nous voir. Donc on est assez contents d'être restés ici.* » (res\_prod5). Au travers de cette sécurisation des espaces privés, ce n'est pas forcément le fonctionnement des locaux qui est entravé, mais les déplacements dans les espaces intermédiaires (couloirs, cours) et les espaces privés ou communs (bureaux, salles de répétition, de spectacle).

La Friche n'a jamais été, selon ses premiers occupants, un « squat ». Malgré cela, la liberté d'occupation et d'appropriation de l'espace s'est vue réduire et les règles ont bel et bien changé au fil des années et de l'ouverture du site au public. Les espaces de déplacement entre espaces privés et espaces communs sont de plus en plus contrôlés. L'accès libre à certaines zones est d'ailleurs totalement interdit (ex : le toit-terrasse) faute de moyens pour sécuriser les lieux hors des périodes d'événements.

L'arrivée du public sur le site a eu aussi pour effet d'empêcher l'accès de nombreux espaces intermédiaires aux visiteurs. Au sein du bâtiment principal se pose aussi la question du positionnement des OC résidentes, comme nous l'avons vu avec le placement du FabLab (placé actuellement derrière les portes sécurisées).

### **4.3. Une maîtrise complexe de l'identité propre à chaque OC vis-à-vis de la méta-identité frichiste**

L'identité des résidents semble être remise en cause de manière particulière par le fait « d'appartenir », d'être résident de la Friche. En effet, ce n'est pas leur identité à l'intérieur de leur structure qui est en jeu, mais la façon dont cette identité est valorisée à l'extérieur, auprès des acteurs extérieurs à la Friche. Une seule OC résidente interrogée a soulevé la difficulté d'affirmer sa singularité à l'intérieur du site au niveau spatial, ne possédant pas de lieu propre.

Côté SCIC, on a noté de ce fait un rejet général de la part des OC résidentes d'appliquer une règle molle au sujet de la présentation de la communication des activités du

site, dû à cette crainte d'être effacé par la communication uniforme. Au fur et à mesure, il semble que les résidents aient pris le pli de répondre à cette demande de l'équipe communication, même si celle-ci n'a pas été négociée en amont avec les OC résidentes. Certains y sont d'ailleurs encore et toujours réfractaires, malgré la présence de directeurs et directrices de leur OC en conseil d'administration : « *Ça a pas mal gueulé, mais maintenant, ça va. [...] Quand j'ai fait la charte graphique, ça a été... Ouh ! Hyper dur, hyper dur. Maintenant, c'est relativement bien accepté, ça va. C'est-à-dire qu'on voit que, quand même, maintenant, ça rend les choses plus claires, que ce n'est pas pour tirer la couverture à nous, etc. etc.* » (scic\_com1). Cette demande est, du point de vue de la SCIC, une condition d'une meilleure communication des activités du site sur le territoire. D'après les données récoltées, il n'existe d'ailleurs que très peu de demandes ou de suggestions d'harmonisation de la part de la SCIC envers les OC résidentes, si ce n'est au niveau communicationnel et administratif. La demande de l'équipe communication, même si elle n'est pas imposée, est source d'une contrainte pour les OC résidentes, qui doivent alors communiquer sur leur présence à la Friche par le biais de cet élément de charte graphique. L'identité graphique propre à chaque OC peut être menacée par cette règle molle, même s'il apparaît que les personnes interrogées vivent cette dernière plutôt comme un désagrément que comme une menace.

Plusieurs OC résidentes peuvent redouter d'être « invisibles » ; étant donné l'ampleur du projet et le nombre d'OC impliquées, certaines se sentent parfois étouffées dans la masse, particulièrement les plus petites, avec une visibilité extérieure moins importante. Ce constat est bien compris par l'équipe de la SCIC : « *Ce n'est pas par rapport à la coopérative, c'est par rapport à la Friche. C'est le projet, le lieu. Il y a une question effectivement, quand on parle de la Friche, d'invisibilité... d'être invisible et d'être englobé dans le projet de la Friche. C'est une vraie question qui se pose, mais qui est juste ! Je veux dire : il peut y avoir une page dans la Provence pour une exposition à la Friche, mais le producteur qui à l'origine présente peut être à peine cité... donc ça, cette question est très présente : que le tout bouffe la singularité... C'est une vraie question évidemment !* » (scic\_prod1). Faisant partie d'un groupe (la Friche), les OC résidentes sont ancrées dans un cercle supplémentaire par rapport aux OC extérieures. La com-

munication de leurs activités peut se transformer ainsi : de « tel projet d'une OC », à « tel projet d'une OC de la Friche », jusqu'à « tel projet de la Friche ». Cette association OC/Friche peut rendre les OC résidentes moins visibles à l'extérieur.

Selon leur participation à la vision commune de la Friche, cette invisibilité peut aussi mener à un amalgame, dans le sens où le public va assimiler la Friche et ses OC résidentes comme une seule entité. Il existe le risque que l'identité propre des OC se dissolve dans la méta-identité de « la Friche ».

#### **4.4. Une participation aux activités du site et des conventions relativement non contraignantes pour les OC**

Au début de la création de la Friche, les OC résidentes étaient impliquées dans la construction collective de cette friche culturelle, avec une philosophie ancrée dans le concept des Nouveaux Territoires de l'Art, c'est-à-dire faire participer de concert les artistes et les publics au projet artistique : « *Alors moi, je pense que la Friche a réinventé ça. C'est-à-dire que l'artiste, il ne vient pas remplir un programme, il vient développer un projet. Un projet dans lequel on essaye d'impliquer du public, on essaye d'impliquer un producteur, voilà.* » (scic\_dir2). S'inscrire dans le projet Friche – et donc participer activement par son activité à l'activité globale de la Friche – était logiquement recherché par les OC résidentes qui souhaitaient construire la Friche.

Aujourd'hui, l'une des façons pour les OC résidentes de prendre part au projet Friche consiste à participer aux domaines d'activités de la convention d'objectifs. Cette dernière a été imposée par les financeurs institutionnels en 2014.

La convention d'objectifs peut questionner l'autonomie des OC résidentes. En effet, celles dont l'activité est d'intérêt général et qui sont donc concernées par la convention doivent remplir une convention d'objectifs, qui peut être comprise comme un document qui attestant de leurs activités déjà réalisées et futures.

Les OC résidentes doivent sélectionner un certain nombre de domaines d'activités, en accord avec les critères d'évaluation négociés entre la SCIC et les institutions, dans lesquels elles sont capables d'intervenir tout au long de la durée de leur contrat.

Généralement, les OC résidentes n'ont pas de difficulté à sélectionner les domaines qui correspondent aux activités qu'elles mènent déjà, du fait de leur grande variété (de la vulgarisation artistique à la promotion de l'art, en passant par la prise en compte des publics empêchés).

La SCIC négocie avec les OC résidentes les domaines sur lesquels elles interviennent, sachant que ces domaines ont été présélectionnés par la SCIC puisque faisant déjà partie intégrante de l'activité de la Friche, au-delà de la vision commune de départ : « *Et en fait, ces objectifs, on a en plus des indicateurs, avec un nombre d'actions réalisées. On voit que c'est très "management public contemporain", avec l'évaluation quantitative. Et donc nous, on donne... le résident qui est là pour développer son projet, il nous dit : "Moi je veux faire ça, ça, ça". Bien, mais il faut que ça rentre plus ou moins dans la grille. [...] Aujourd'hui, je pense, tous les résidents et acteurs de la Friche se retrouvent dans les obligations qui nous sont posées par la convention. Quand on dit qu'il y a une négociation, c'est lui qui va choisir l'endroit où il se retrouve le plus, et qui à la fin, va nous en faire un état, un bilan. Et nous après, on consolide ce bilan, on dit : "Voilà, il y a tant d'opérateurs qui remplissent cette mission-là, qui ont accueilli tant de public..."* ». Donc c'est comme ça que ça se définit, cette convention d'objectifs. Ce n'est pas imposé. » (scic\_dir3). Comme décrit ici, des conventions d'objectifs la SCIC dérive des indicateurs qui traduisent l'activité artistique sur le site en données qui intéressent les institutions. Ces indicateurs ne sont pas utilisés par la suite par la SCIC pour des décisions concernant les OC résidentes mais servent à faire la « traduction » des activités de la Friche auprès des financeurs.

L'influence du document sur les activités des OC résidentes est très faible, voire inexistante, car les critères sélectionnés par les financeurs en accord avec la SCIC sont déjà au cœur d'activités menées au quotidien par les OC résidentes. D'ailleurs, nous pouvons noter que lors de l'entrée de nouvelles OC, la question se pose quant à l'activité de l'entrant par rapport à l'intérêt général et au projet Friche. Les OC résidentes n'ont donc pas à changer leurs activités pour entrer dans le cadre de la convention. Celle-ci est conséquemment toujours honorée d'une manière ou d'une autre par les OC résidentes. Si ce n'était pas le cas, alors la question ne se poserait pas au niveau

de la convention, mais plus généralement au niveau de la place de l'OC au sein de la Friche.

Les OC résidentes dans leur ensemble ne semblent pas particulièrement gênées par ce document et ce suivi de leur activité : *« Quand je dois remettre ce rapport d'activité et que chaque année, on a un entretien avec la direction de la Friche, moi, je les trouve hyper bienveillants. Ce n'est pas un entretien de flicage où on vous dit : "Combien de fois... ? Mais là, vous n'avez pas participé à tel truc !" Rien à voir, c'est plutôt l'inverse. C'est plutôt savoir si notre travail s'épanouit au sein de la Friche, qu'est-ce que la Friche peut nous apporter, comment, nous, on alimente le projet Friche, et je trouve ça plutôt très bienveillant, en fait. »* (res\_art3). Prendre part à ces activités n'est pas vu comme un problème ou une obligation pour les OC résidentes ; elles le font d'ailleurs d'elles-mêmes et estiment qu'il est normal qu'elles « rendent » un peu à la Friche qui les accueille : *« Donc une fois par an c'est une discussion, un exposé de : voilà ce que j'ai fait cette année, voilà comment je vais développer, voilà quelles sont mes actions par rapport à la Friche, ou voilà quand j'expose les différents projets que j'ai exposés, comment moi en tant qu'artiste je rayonne et donc je participe au rayonnement de la Friche. Toutes ces questions-là sont posées aujourd'hui et je trouve ça très bien d'ailleurs. Comme je le disais, d'être ici c'est d'une manière être privilégié, et ça veut dire aussi que c'est pas un atelier qui doit être vide, et qui doit... il doit y avoir une réactivité. Pour moi, chacun qui occupe un atelier a la responsabilité de faire en sorte qu'il contribue depuis sa place au rayonnement de la Friche. »* (res\_art2). Pour ces OC, contribuer au projet Friche est une évidence puisqu'elles s'estiment chanceuses d'être résidentes de la Friche. On retrouve cette réaction chez les OC résidentes les plus récentes.

Le problème soulevé vis-à-vis de cette convention n'est donc pas la participation aux domaines d'activités, mais la planification administrative, et donc financière, qui lie de plus en plus les OC à la SCIC par le biais de la convention d'objectifs : *« Moi, on m'a demandé une convention... Faire une programmation sur les deux ans à venir. Donc, avant [ndlr : avant 2014], jamais on ne me demandait ça. Donc, j'ai fait une programmation sur les deux ans à venir, tout en étant conscient que je ne sais pas si je pourrai l'honorer, si je n'ai pas les subventions, par exemple, adéquates... ce qui était prévu au départ, ou si je ne vends pas assez de livres cette année-là, c'est pareil que... C'est pareil*

*qu'une société. C'est pareil. On ne sait pas encore comment ça va évoluer. On va voir. »*

(res\_art5) La planification des activités peut générer pour certaines OC résidentes un stress supplémentaire, notamment lorsqu'elle est demandée de la part des institutions finançant les projets artistiques et culturels.

De plus, il convient de noter que compléter la convention est une tâche administrative qui pèse plus lourdement sur les petites OC (artistes seuls, petits producteurs) que sur les OC qui emploient des assistants administratifs ou qui ont du personnel dédié à ce type de contrat.

Une autre façon de s'inscrire dans le projet Friche était de participer aux grands événements organisés au niveau du site par la SCIC (ex : *36h chrono*). Encore une fois, cette participation n'est pas obligatoire. En l'occurrence, cette demande de s'inscrire dans les projets et des activités de la Friche ne vient pas naturellement pour plusieurs OC résidentes. Certaines estiment qu'elles n'ont pas assez de temps à accorder aux projets globaux de la Friche, d'autres affirment qu'elles n'en ont pas envie. Les événements portés par la SCIC sont – ou plutôt étaient – une occasion de rencontres et de participer à la vie de la Friche. À l'heure actuelle, la SCIC n'organise plus ce type d'événements<sup>32</sup>.

Nous voyons que l'inscription dans le projet Friche est inhérent à la présence des OC résidentes sur le site. L'idée s'est tacitement établie que les résidents participent à faire vivre le site. Cela ne semble pas avoir d'incidence directe sur leur autonomie car cette participation est libre et non obligatoire. La contractualisation des activités d'intérêt général ne semble pas influencer sur la capacité des OC à rester indépendantes et autonomes dans leurs productions.

De plus, nous notons que la SCIC, par la négociation des critères d'évaluation et les entretiens qu'elle mène avec chaque OC résidente, tend à créer un tampon entre les résidents et les institutions, vis-à-vis des attentes sur l'animation culturelle et artistique du lieu. C'est la SCIC qui retranscrit en données quantitatives les activités expri-

---

32 | Cf. Chapitre 7, section 5.2..

mées qualitativement par les OC résidentes. Ces données n'ont pas d'influence directe sur la gestion des OC résidentes et servent particulièrement aux institutions à faire un retour sur la dépense des fonds publics. La SCIC prend ici un rôle de tiers-facilitateur entre les demandes des institutions et les activités des OC de la Friche.

#### **4.5. Des compromis inévitables dans les coproductions impliquant la SCIC**

Tout en gardant leur autonomie artistique, des compromis dans les productions peuvent apparaître lorsque la SCIC est impliquée. En effet, lors de coproductions entre une OC résidente et la SCIC, cette dernière apporte des ressources à l'OC pour développer son projet. Cette relation de travail, y compris contractuelle, mène à des compromis de plusieurs sortes que nous présentons ici.

Le premier compromis porte sur les conditions de production des projets. Le schéma classique est celui-ci : une OC propose à la SCIC un projet qu'elle souhaite faire porter en coproduction (financement du matériel, de ressources humaines, prêt de salle, médiation, communication auprès du public sur le site Internet, etc.). La direction de la SCIC décide de l'effort productif qu'elle va fournir pour ce projet. Cela peut aller d'une simple communication à une location de salle avec matériel et techniciens, sur plusieurs jours et avec un budget artistique.

Il arrive que certaines grandes OC de production accusent la SCIC de les considérer comme des prestataires de services et non comme des partenaires à part entière : *« Enfin, je pense que c'est de notoriété publique. Après, c'est une chose qu'il faut négocier, il faut leur dire "non là c'est nous". On n'est pas des prestataires de service quoi. On coproduit des événements ensemble, mais on n'est pas prestataires. Et je pense que ce n'est pas tellement la Friche qui est dans cette position que ses tutelles. Parce que le propriétaire foncier ce n'est pas la SCIC, c'est la Ville. Donc je pense qu'il y a une injonction un peu forte des institutions à réduire le nombre d'opérateurs, à tout mettre entre les mains d'un ou deux gros opérateurs. C'est une tendance qui a toujours existé et qui existera toujours puisque d'un point de vue comptable c'est plus simple pour eux. Et après,*

*nous, il faut qu'on leur fasse comprendre que bah non, la vie de la production, ça ne se passe pas comme ça, il y a des coproducteurs, il y a des négociations... Voilà, il y a des gros, il y a des petits, et ça discute en permanence. » (res\_prod1).*

Cette interrogation autour de la prestation de service des OC résidentes pour la SCIC est au cœur des réflexions de plusieurs grands producteurs de la Friche. Ces grandes OC de production ont les capacités de mener à bien de gros projets, de manière indépendante mais aussi avec la SCIC. Dans le cas d'activités gérées directement par la SCIC, comme par exemple la Plateforme Jeunesse, la modalité de production passe d'une proposition de l'OC à une demande de la SCIC, et cela du fait que le projet ou l'activité est porté par la SCIC en premier lieu. Les conditions de coproduction sont dans ce cas ressenties différemment par les OC, qui ne sont pas à l'origine de la proposition tout en ayant la sensation de travailler « pour » la SCIC.

La deuxième sorte de compromis peut porter sur les conditions de réalisation des projets : manque ou indisponibilité des espaces, journées surchargées, télescopage de projets, etc. Ces conditions sont alors négociées avec l'OC résidente. Un résident notera que, selon lui, ce sont les gros projets, et même les projets qui viennent de l'extérieur, qui « passent en premier » : *« Bon, voilà, on a dû lutter contre la Friche [...] qui nous a permis de le faire mais on est quand même... on sent que c'est quand même difficile. On sent bien qu'on n'est pas... On n'est pas des gros... comment dire ? des gros organismes qui ramènent plein, plein, plein de monde, et du coup, là, on est en confrontation avec des événements extérieurs comme les festivals, là... » (res\_art7).* Dans cet exemple-ci, l'artiste a dû déplacer son événement dans une petite zone de la Friche, pour laisser la place à un festival d'une OC externe qui avait lieu au même moment. Ces compromis sont principalement dus à une activité générale du site accrue, qui fait que les OC résidentes peuvent se retrouver dans un « embouteillage » de projets (près de sept cents par an selon scic\_prod2). Les projets sont donc réalisés à l'aune du fonctionnement collectif de l'espace et de la capacité productive de la SCIC : *« Et forcément qu'une communication qui est beaucoup plus normée, ou une façon d'accueillir du public dans le site, qui est forcément beaucoup plus normée, puisque ce n'est pas nous qui en décidons, voilà, c'est... c'est parfois un peu... Oui, agressant, parce qu'on a l'impression*

*qu'on pourrait faire autrement, qu'on pourrait faire de manière plus sensible, on va dire, mais voilà... mais plus individuelle, aussi. Et que ça, à l'échelle d'un projet qui doit avoir un destin collectif, ce n'est pas possible, voilà.* » (res\_prod2). Les OC résidentes se voient obligées de faire des compromis sur des modalités plus ou moins importantes de la réalisation du projet lorsque ce dernier est coproduit avec la SCIC, afin qu'il puisse entrer dans la programmation artistique.

Il en va de même pour des équipes de la SCIC comme celle de la médiation, qui souhaiteraient pouvoir affirmer un point de vue plus marqué quant à la médiation sur les expositions et donc imposer certains choix aux OC coproductrices. Des compromis doivent alors se faire entre ce que souhaite l'OC et ce que voudrait mettre en place la médiation.

La capacité des OC résidentes à maîtriser les modalités de coproduction avec la SCIC est un enjeu important pour garder leur autonomie, leur capacité à produire selon leurs propres conditions. Comme dans toute relation de travail collaborative, il est courant que chaque collaborateur ait des besoins et des enjeux spécifiques. La SCIC, en tant que coproducteur, agit en ce sens : financièrement, matériellement, mais aussi sur des exigences liées aux activités de communication et de médiation. Nous comprenons que des concessions mutuelles se font nécessairement lorsque la SCIC et les OC résidentes coproduisent des projets, afin de pouvoir les mener à terme et de manière satisfaisante.

La difficulté la plus importante arrive lorsque la SCIC elle-même agit comme une organisation productrice, à l'initiative d'un projet et non plus à l'écoute des projets entrants : les OC résidentes impliquées se sentent alors considérées non plus comme des collaborateurs mais comme des prestataires de service.

#### **4.6. Une interdépendance entre les OC et la SCIC**

La dépendance à la SCIC des OC résidentes s'avère majoritairement financière. C'est parce que la SCIC propose des loyers très bas aux OC résidentes que celles-ci ont développé une dépendance à la SCIC ; elles n'auraient pas toutes les moyens d'aller

« habiter » ailleurs : « *Aller s'installer ailleurs, les arguments, c'est l'autonomie. Moi, je suis tributaire d'une convention d'occupation qui peut prendre fin tous les 6 mois. Enfin, non, ce n'est même pas ça : qui peut prendre fin n'importe quand, avec un préavis de 6 mois, et qui est renouvelable tacitement tous les 3 ans, mais qui peut s'achever... Peut-être dans 2 ans, la Friche me dit que je dois partir, donc, évidemment, c'est... Comme la Friche est bienveillante et a envie de garder les artistes qui bossent, je ne me sens pas en danger, mais je ne suis pas non plus sécurisée, je ne suis pas chez moi. Donc, être chez soi, c'est l'autonomie et l'indépendance, bien sûr. Et puis, c'est tout. Mais c'est un argument majeur. Si j'avais les moyens d'avoir un atelier qui ne serait qu'à moi, je pense que je le ferais, je partirais.* » (res\_art3). La convention d'occupation des OC résidentes est un contrat de location classique, qui peut donc être rompu par chacune des parties selon les termes du contrat. Les OC résidentes ne sont donc pas « chez elles », mais louent un espace à la SCIC, qui, elle-même, loue le site de la Friche la Belle de Mai à la Mairie de Marseille. Pour de nombreux artistes et petites structures de production de la Friche, leur atelier ou bureau sur le site est le garant de leur activité ; il serait presque impossible de trouver à Marseille un local pour un prix aussi réduit et un propriétaire qui accepterait des retards de paiement de l'ordre de ceux qui sont admis à la Friche à l'heure actuelle.

La dépendance des OC résidentes à la SCIC s'observe également dans la répartition des financements publics, dont la tendance est à la baisse pour de nombreuses OC : « *Donc il y a un effet de concentration des moyens – sous-financement, certes, global – mais des moyens, sur la société coopérative, les résidents pouvant se retrouver ensuite dans la situation non plus de coproducteurs avec la société coopérative, mais de prestataires. Ce n'est pas exactement ce qu'on appelle institutionnalisation, mais effet de concentration, plus l'arrivée d'une institution [ici référence au GMEM]...* » (res\_prod6). Sachant que les financements de la SCIC n'ont pas augmenté depuis 2013, nous nous questionnons sur la véracité de l'appréciation du résident. Point important toutefois : on nous a rapporté que, pour l'une des OC rencontrées, les financements publics avaient été réduits de moitié pour l'année 2018 (nous ne connaissons pas la raison de cette chute). Cette OC n'est pas la seule à avoir subi une baisse drastique de ses financements publics. La précarité dans laquelle se retrouvent les OC résidentes

touchées crée une dépendance encore plus forte envers la SCIC, qui devient un collaborateur indispensable pour continuer à mener son activité.

En ce qui concerne les décisions prises au sein de la SCIC, la question de la dépendance à la SCIC se pose aussi. Le positionnement des OC résidentes diffère selon qu'elles soient membres du conseil d'administration ou non : « *Du coup, on n'est pas devenus membre de la SCIC, on est restés résidents mais sans être membre de la SCIC. Sur le coup, ça nous a un peu chagrinés. On s'est dit : "Mince, on ne va pas participer... Enfin, notre voix ne va pas trop compter. On sera peut-être consultés mais on ne pourra pas voter, quoi."* Après, aujourd'hui... *Du coup, je ne sais pas trop comment ça fonctionne dans le secret des alcôves, les échos qu'on a, je n'ai pas l'impression que tout le monde est très satisfait du fonctionnement démocratique et des décisions qui sont prises. Donc, on se dit : "Bon, en fait, on est aussi bien, là où on est, un peu indépendants, quoi."* » (res\_prod5). Dans cet exemple, l'OC considère qu'elle est davantage indépendante alors qu'elle n'est pas dans le circuit décisionnel de la SCIC, malgré le fait que les décisions qui y sont prises l'affectent quand même. En effet, les décisions du conseil d'administration de la SCIC valent pour toutes les OC résidentes du site, même celles qui ne sont pas sociétaires de la SCIC, et qui donc ne votent pas à l'assemblée générale et ne sont pas représentées au conseil d'administration. Plusieurs OC rencontrées ne souhaitent pas prendre part à la gouvernance du site, faute de temps disponible, par peur de mal faire ou par manque d'intérêt pour les questions de gestion.

Pour ce qui est des décisions de s'inscrire dans de grands événements locaux, les OC – même si elles ne participent pas – se sentent liées aux événements auxquels la Friche participe en tant qu'entité : « *Donc pour moi, chaque fois que la Friche met en avant un projet, je me sens concerné. Parce que dans la ville, les gens ne font pas la distinction. Ils pensent que nous, on est en accord avec les gros projets structurants de la Friche.* » (res\_prod5). Dans ce cas, les décisions de la SCIC engagent les OC résidentes dans leur image, car ce que renvoie la Friche en tant que lieu est associé aux OC qui en font partie. Il arrive que la SCIC participe à des projets externes sans que les OC résidentes soient consultées (hors discussions en conseil d'administration qui ne com-

prennent alors que les sociétaires élus) ou participent au projet, comme c'est le cas pour Marseille Provence 2018, qui est un retour sur l'année MP 2013.

La dépendance a lieu également dans l'autre sens, en ce que la SCIC n'existe que parce qu'elle accueille des OC résidentes. L'une d'entre elles adopte la logique suivante : « *C'est que la société coopérative, elle existe par la multiplicité des structures qui la font vivre. Si demain ici, il n'y a plus de structures culturelles, il n'y a plus de sens, ou d'intérêt, donc ça veut dire qu'il faut que ces structures continuent à pouvoir travailler, se développer, et que si les financements ne sont plus là, à un moment donné, ce ne sont pas simplement des difficultés individuelles subies par telle ou telle structure. C'est le collectif, à un moment donné, qui se retrouve impacté.* » (res\_art6). Comme nous l'avons vu plus haut, la captation supposée des fonds publics par la SCIC est mal vue par les OC les plus en difficulté. Fragilisées dans leur fonctionnement, cela pourrait à terme fragiliser la SCIC elle-même. Nous imaginons le scénario suivant : la SCIC n'étant pas financeur du fonctionnement des OC résidentes, ces dernières privées de financements publics ne pourront plus fonctionner de manière indépendante et seront obligées de partir ou de changer leur activité. Conformément à ses statuts, la raison d'être de la SCIC étant l'accueil d'OC artistiques et culturelles, si ces dernières s'en vont, la SCIC devrait alors être dissoute.

#### **4.7. Une autodétermination des OC complexe face aux institutions publiques**

Les rapports entre les institutions publiques qui financent le projet Friche par le biais de la SCIC et la population résidente mettent en jeu l'autodétermination des OC résidentes.

Tout d'abord, la question de la « propriété » réelle du lieu se pose : « *Mais, ça, à partir du moment où tu mets plein d'individus dans une pièce, et qu'il y a des pouvoirs, il y a toujours des blocages. Donc, je veux dire... après tout... enfin, le lieu est quand même... appartient à la Ville, est géré par la Ville, est géré par la Région... Donc, à partir du moment où tu as de l'argent public, tu dois rendre compte un minimum de ce que tu*

*fais dedans. Donc, tu ne peux pas forcément faire tout ce que tu as envie de faire, tu vois. Donc il faut faire des concessions.* » (res\_art5). Le poids financier des institutions sur le lieu crée des obligations de comptes-rendus des activités menées, par le biais notamment des conventions d'objectifs. Nous n'avons pas réussi à savoir quelles pouvaient être les concessions dont parle la personne interrogée. D'après nos données et notre analyse, les OC résidentes ne se sentent pas contraintes par la convention d'objectifs, comme nous l'avons vu précédemment. Nous supposons donc, grâce au contexte de la conversation, que la personne fait référence à la mission de transformation architecturale du lieu qui a imposé une ouverture du site au public.

La question de la gouvernance se pose aussi : *« La structure de gouvernance de la Friche, c'est une coopérative certes, mais il y a des collègues. Donc les collègues ne pèsent pas le même poids... quand on dit dans une SCIC c'est un homme / une voix, c'est faux. C'est un homme une voix en théorie, sauf que les collègues sont pondérés par des pourcentages. Donc si vous avez le collège des institutions qui, à quatre institutions, pèsent plus lourd que le collège des résidents où il y a quatre-vingts personnes, vous êtes pas un homme / une voix. Pour moi, il y a un problème de structure de décisions... ça ne fonctionne pas comme une coopérative : aujourd'hui c'est la Ville de Marseille qui est propriétaire du lieu qui donne des orientations, c'est elle qui nomme le directeur, c'est elle qui... voilà. Donc jusqu'à quel point ça va fonctionner, je ne sais pas. »* (res\_prod1). Les résidents les plus informés considèrent que les institutions ont trop de poids décisionnel dans la gouvernance de la SCIC.

Cette affirmation est expliquée, voire réfutée, par la direction de la SCIC : *« Après, que des partenaires publics, qui mettent à peu près 8 millions d'euros sur ce site, tout confondu, aient 30% de voix de vote, ça ne me semble pas aberrant. Ils ont envie, me semble-t-il, d'avoir quand même leur mot à dire, parce que, voilà... ils souhaitent que l'argent soit bien géré, que le projet soit bien tenu. »* (scic\_dir1). Pour la direction de la SCIC, il est normal que les institutions finançant le projet aient droit de vote lors des assemblées générales. De plus, un membre de la direction notera que l'AG ne fait que voter les grandes lignes qui elles-mêmes ont été discutées en conseil d'administration, espace de gouvernance où les institutions ne représentent que 2 voix sur 18.

Une autre interrogation est soulevée, cette fois non pas par les résidents mais par un employé de la SCIC, qui explique que ce ne sont pas les résidents qui ont élu leurs pairs, mais que ce sont les institutions qui nomment les directions. Ce point-là n'est pas forcément erroné, les institutions, tout comme chaque membre du conseil d'administration, pouvant proposer une personne particulière pour prendre le poste de la direction. Cette proposition est validée en conseil d'administration (il s'agit d'une nomination plutôt que d'une élection). Nous pouvons nous demander s'il serait possible pour les membres du conseil d'administration de refuser un candidat proposé par les personnes qui sont leurs principaux financeurs. Une personne interrogée nous a fait savoir qu'elle avait décidé de ne pas se représenter au conseil d'administration précisément pour cette raison ; la double casquette d'administratrice de la SCIC et de directrice d'OC résidente qu'elle a eu par le passé l'a mise en porte-à-faux lorsqu'il a fallu discuter les propositions émanant des institutions : *« C'est-à-dire que moi, je n'ai jamais eu l'impression de prendre une décision en votant. C'est-à-dire que j'ai toujours eu le sentiment que, de toute façon, on nous faisait voter des choses qui avaient déjà été décidées, et que, en plus, en termes de gouvernance, à l'époque – je ne sais pas si c'est encore le cas –, mais, à l'époque, il y avait les institutions qui étaient dans un collège, et donc, en fait, il m'est arrivé de... de voter des choses... de voter contre des propositions qui émanaient notamment des collectivités ou des institutions, et de me faire un peu remonter les bretelles, en RDV institutionnel, derrière. Donc, c'était... c'était trop inconfortable. »* (res\_prod2). Une autre administratrice interrogée est plus sereine vis-à-vis de cette double casquette et profite de sa position pour essayer d'intégrer dans les réflexions les OC résidentes qui n'ont pas de représentants au conseil d'administration : *« Pas garder ça – c'est pareil – pour soi, c'est-à-dire que comme on est là, on est administrateur, ça veut dire qu'on a été élu par ses pairs pour représenter, mais du coup, il faut pas oublier de temps en temps de retourner vers ceux qui ne sont pas à l'intérieur du conseil d'administration pour partager les sujets. »* (res\_prod8).

Nous voyons ici la différence entre le fonctionnement classique d'une SCOP<sup>33</sup> et celui d'une SCIC. Étant donné le format « SCIC », la gouvernance est en effet structurée dans les statuts par des collèges, et donc donne ici une place importante aux institutions au sein du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Ce sentiment de la part des OC résidentes sociétaires de ne pas totalement avoir la main sur la gouvernance de la SCIC, au profit des institutions, génère un sentiment de dépendance.

**En conclusion : une autonomie préservée par des standards non contraignants, malgré une hétérarchie imparfaite**

L'autonomie des OC de la Friche est un critère complexe à identifier étant donné son caractère souvent intangible. Nous pouvons cependant objectiver certains éléments qui participent à cette autonomie. Elle peut être comprise dans le ressenti que les OC en ont, mais aussi dans les outils de gestion qui leur sont imposés, de même que les processus par lesquels elles passent pour produire.

À première vue, la Friche en tant que méta-organisation apparaît **garante de l'autonomie** créative des résidents : pas d'interventions sur le processus créatif, aucune obligation de participer à des activités, indépendance des OC sur leurs choix de méthodes de travail. Les OC résidentes sont autonomes dans leurs activités et les contrats entre SCIC et résidents (conventions d'occupation, d'activité et de mise à disposition) semblent peu contraignants dans l'ensemble. Les contraintes que peut donner la SCIC concernent deux éléments : les règles de sécurité sur le site qui sont liées à l'ouverture au public et la demande d'harmonisation de la communication par un bandeau sur les affiches des OC. La première contrainte est légale, et donc indépendante de la volonté de la SCIC. La seconde est en réalité une règle molle qui peut ne pas être acceptée par les OC résidentes et donc ne pas apporter de contraintes aux OC.

Des limites à l'autonomie des OC apparaissent lorsqu'elles entrent dans un processus de coproduction avec la SCIC. Nous pouvons supposer que, comme dans toute

---

33 | SCOP : Société COopérative et Participative.

collaboration, des besoins contraires apparaissent et les compromis qui en résultent pourraient être également observés dans d'autres types de collaborations.

L'élément qui sans doute joue le plus dans le manque d'autonomie des OC est que la Friche apparaît comme un instrument à part entière de la politique culturelle de la ville de Marseille. Le poids des institutions qui financent le projet sur l'autodétermination des résidents, notamment par le biais de la gouvernance de la SCIC, influence l'indépendance des OC résidentes de la Friche. Ces dernières n'ont pas la sensation d'avoir leur mot à dire sur l'évolution du projet, et ce, même avec des élus parmi les OC membres au conseil d'administration. Cette impression de dépendance n'est pas directement liée à la pratique artistique, mais à l'environnement dans lequel les OC évoluent, et leur capacité à être maîtresses de leur espace de travail et des flux de financements publics.

Nous pouvons répondre à notre troisième proposition de recherche : **l'adhésion volontaire et la gouvernance méta-organisationnelle hétérarchique, égalitaire, ainsi que les standards non contraignants émanant du consensus permettent aux organisations créatives de garder leur autonomie et leur indépendance à la condition que les standards ne mènent pas à une imposition de similarités et à une homogénéisation des pratiques, et que la méta-organisation territorialisée ne se développe pas concurrentiellement.**

Dans le cas présent, la méta-organisation territorialisée permet bien aux membres de garder leur autonomie en ce qui concerne leur pratique artistique et la gestion de leur structure. L'adhésion volontaire est présente pour tous les membres. Les standards au sein de la méta-organisation territorialisée sont bel et bien non contraignants et, selon nos résultats, ne tendent pas à imposer de similarités ou d'homogénéisation des pratiques. Ils sont même rejetés de la part des membres et peinent à être acceptés par la majorité d'entre eux. La raison peut en être que ces standards ne sont pas forcément négociés en amont avec l'ensemble des membres (Gadille *et al.*, 2013) mais imposés par le secrétariat, dont les tentatives de cadrage du site ont peu de succès, par crainte des membres d'une prise de pouvoir du secrétariat. Les éléments qui sont homogénéisés n'ont pas de lien direct avec l'activité artistique et culturelle, mais avec

les processus administratifs, le cadre légal et la contractualisation au sein de la méta-organisation. Les logiques de ce cadrage-là sont comprises par les membres, qui s'y plient parfois malgré eux.

Ce manque de standards est compensé par des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008), par le biais du conseil d'administration qui jugera de l'adéquation entre le nouvel entrant et par les conventions d'objectifs et demandes de la part des financeurs publics. Une fois intégré, le membre devra respecter ladite convention – relativement peu contraignante du fait de la sélection à l'entrée. De plus, la méta-organisation territorialisée joue un rôle de tiers-facilitateur entre les financeurs et les membres dans le traitement des données récoltées dans les contrats en traduisant les activités des membres en données quantitatives qui satisferont les financeurs et en n'appliquant pas de sanctions sur des membres.

Cela étant dit, nous voyons tout de même une limite à l'hétérarchie dans la méta-organisation territorialisée, qui s'est peu à peu institutionnalisée et qui, depuis la création de la SCIC faisant office de secrétariat, a établi une pondération sur les votes des membres par le biais d'une séparation des membres en collèges. Le poids des membres n'est donc pas identique dans la gouvernance actuelle (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013). Cette hiérarchie est informelle et diffuse, mais contribue de plus en plus à renforcer le pouvoir décisionnel des gouvernements locaux, qui possèdent déjà la propriété du lieu (la méta-organisation territorialisée n'est que locataire). Les membres ressentent une dépendance des institutions sur le projet Friche, et donc sur leur environnement de travail immédiat.

Nous prenons ici le contre-pied de la littérature sur le problème de l'autonomie au sein de la méta-organisation en ce que nous n'avons pas relevé de pressions des standards de la méta-organisation territorialisée sur ses membres, ceux-ci étant la plupart du temps rejetés. Ahrne et Brunsson (2010b) ont montré que les méta-organisations peuvent menacer l'autonomie de ces membres par ses prises de décisions ou par un développement concurrentiel. Nous voyons dans notre cas que la question du développement concurrentiel est présente mais est moins en lien avec l'autonomie artistique ou administrative des membres, mais plutôt leur capacité de développement économique. Également, les prises de décision issues de la gouvernance peuvent

poser problème quant à l'autonomie des membres, par l'origine des acteurs prenant les décisions. L'AG donne à l'heure actuelle plus de poids aux financeurs (collège contributeurs) et aux personnes extérieures ou peu impliquées (collège proximité) qu'aux artistes et producteurs membres pleinement impliqués dans le projet (collège gestion et développement). Ce manque de pouvoir de la part des membres, qu'il soit perçu ou réel, agit fortement sur leur sentiment de perte d'autonomie.

Pour répondre à la proposition de recherche énoncée, nous montrons que les membres de la méta-organisation territorialisée sont autonomes, qu'ils adhèrent volontairement et qu'il existe une hétérarchie générale dans les relations entre les membres. Ils gardent leur autonomie en rejetant les contraintes qui pourraient émaner des décisions du secrétariat qui ne sont pas basées sur le consensus. Ainsi, les standards ne sont que très peu utilisés, au profit de règles contraignantes à l'entrée. La gouvernance n'est pas entièrement égalitaire du fait d'un conseil d'administration composé d'un nombre limité de responsables d'organisations créatives membres et d'un pouvoir de vote accru des gouvernements locaux à l'assemblée générale. Le développement concurrentiel de la méta-organisation territorialisée se fait alors sur les aspects économique et structurel.

## Section 5 |

### **Quatrième thème : réputation créative de la Friche et de ses membres**

Nous allons traiter maintenant de la réputation de la Friche et de ses membres, et du rôle de la SCIC dans le développement de cette réputation. La proposition de recherche correspondante est que l'identité commune, l'influence sur l'environnement, les règles contraignantes à l'entrée et le statut de membre que confère la méta-organisation territorialisée peuvent aider les organisations créatives à maintenir et développer une réputation créative.

Tout d'abord, nous présentons la construction de la réputation comme passant par la recherche d'organisations créatives et la capacité à les garder (5.1.), mais aussi par la reconnaissance institutionnelle et publique (5.2.). Nous voyons ensuite que la réputation construite apporte attractivité (5.3.) et visibilité (5.4.) au site et à ses résidents. Enfin, nous analysons les conséquences positives et négatives de la réputation créative, respectivement la légitimité des membres (5.5.) et la suractivité du site (5.6.).

## **5.1. Aller chercher et garder les organisations créatives : une stratégie gagnante**

Tout d'abord, la SCIC aide à créer une réputation créative en allant chercher et en gardant des organisations créatives parmi les résidents de la Friche.

Pour compléter l'éventail des membres de la méta-organisation et ainsi assurer une variété dans les pratiques artistiques, l'association qui gérait la Friche à ses débuts est allée chercher des organisations créatives particulières : *« On n'a pas choisi, on est venu nous chercher. Les gens qui ont pensé le concept de la Friche au départ se sont dit qu'il fallait qu'il y ait un acteur musiques actuelles un peu important et ils sont venus nous proposer... ce qu'on n'attendait pas d'ailleurs, on était un peu surpris au départ ! Et on a dit bon oui d'accord, allons-y, essayons. C'est à partir de ce moment-là qu'on a un peu changé notre feuille de route. »* (res\_prod1). L'une d'entre elles a reçu carte blanche de la part de SFT pour développer des projets sur le site. Une autre s'est vu donner plus de responsabilités quant aux équipements présents sur le site. Nombre d'entre elles ont vu leur feuille de route évoluer et grandir avec leur arrivée à la Friche : *« Ça devenait d'un seul coup une activité à l'année... Donc on a gardé le festival mais on a considérablement augmenté toutes les autres activités. L'équipe qui était limitée au départ a très vite grandi et on s'est rapidement retrouvés avec huit ou neuf salariés dans l'équipe dans les cinq à dix ans qui ont suivi. »* (res\_prod1). Par ce biais, les OC résidentes ont ancré dès leur arrivée leur activité dans la Friche.

L'entité gestionnaire du projet à l'origine, SFT, a également incubé plusieurs projets qui se sont vus transformés en OC résidentes, dont à notre connaissance deux des plus gros producteurs du site, et une OC de service. *« À un moment donné, on les a auto-*

*nomisés [...] le gars qui avait pris la direction de ce machin-là puisse développer son propre projet, donc il ne fallait pas qu'il soit dans ma dépendance.* » (scic\_dir2). Les OC résidentes qui sont « nées » à la Friche et que nous avons rencontrées n'imaginaient pas partir, tant leur attachement au lieu est fort, dû à leur histoire.

Lors de changements qui se sont opérés dans la gestion du lieu en 1998, les résidents se sont vus contraints de régler les retards de paiements des charges locatives des espaces qu'ils occupaient. L'ancien directeur a alors décidé de financer les charges de certains artistes, afin qu'ils restent installés à la Friche et que leur notoriété continue d'être associée au lieu : *« Donc, du jour au lendemain, ils ont dû se mettre à payer. Et il y en a qui sont partis. Les autres sont restés. Je ne sais pas s'ils sont tous restés, d'ailleurs. Mais enfin, il y avait quelques artistes que j'avais décidé de soutenir, et ça, personne ne m'enlevait le droit. Et pour moi, c'était une raison à la fois stratégique – c'est-à-dire comment ces artistes par leur notoriété continuaient à porter le nom de la Friche, ce qui bénéficiait à tout le monde [...]. »* (scic\_dir2).

S'entourer de créatifs avec une forte notoriété a été déterminant dans la capacité qu'a eue la Friche de se faire connaître et de marquer sa place dans le monde de l'art et de la culture. Le fait de choisir une célébrité pour présider l'association a permis d'ouvrir des portes et de gagner en réputation, comme cela a été le cas avec la présidence de Jean Nouvel : *« Et lui était très embêté qu'on ait choisi Nouvel, parce qu'il disait qu'il était l'ennemi du responsable d'Euroméditerranée. Voyez, on n'a pas ce genre de tactique, quoi. Bon. Nous, ce qui nous intéressait... Moi, ce qui m'intéressait, en tout cas, c'est l'artiste, le créateur, quoi. Et moi, j'étais très admiratif de Nouvel, et sa dimension star, quoi. Il était président depuis même pas un mois, il était déjà en discussion avec le ministre de l'époque. Donc ça, c'était... Mais surtout, on est tombé sur un militant qui nous a obligés à travailler, qui nous a fait faire des choses. »* (scic\_dir2).

Les diverses stratégies utilisées par l'équipe gestionnaire de la Friche à ses débuts lui ont servi à aller chercher des OC, à leur proposer des possibilités de développement et à les garder durant de nombreuses années, permettant ainsi à la Friche de se faire un nom sur le territoire. Dès sa création, la Friche a eu pour objectif de se construire

une réputation créative et de diversifier les pratiques artistiques pour acquérir une image ouverte, exigeante et créative. Cette stratégie a été gagnante et a joué en sa faveur dans ses relations avec les institutions et le public.

## **5.2. La construction de la réputation créative par la reconnaissance institutionnelle et du public**

Au départ, la reconnaissance institutionnelle de la Friche s'est faite par l'inclusion de la Friche dans le périmètre d'Euroméditerranée. La Ville voit déjà en la Friche un espace important d'enjeux culturels et artistiques au niveau du territoire. *« Si on n'avait pas été là en 92, je ne sais pas si en 97, le périmètre d'Euroméditerranée aurait inclus la Friche. Parce que quand vous regardez, la caserne du Muy qui est juste à côté n'est pas incluse, mais la Belle de Mai... exactement la manufacture de tabacs, est incluse dedans, avec un long couloir le long de la rue parallèle aux voies SNCF. »* (res\_serv2). Cette inclusion a permis le développement des activités du lieu, de même que les activités commerciales installées sur place : *« On est ouvert non-stop en fait. Parce qu'ici c'est une zone touristique, donc on a le droit de le faire, un peu comme Plan de Campagne. On a le droit d'être ouverts le dimanche. »* (res\_serv4).

Ensuite, cette influence a évolué et la Friche est devenue un acteur majeur de la campagne pour la nomination de Marseille en 2013 en tant que Capitale européenne de la Culture (MP 2013) : *« À partir du moment où Marseille a été nommée par l'Europe capitale culturelle, il y avait une porte ouverte à des tas de choses. Mais, en même temps, si Marseille était capitale culturelle, c'est en partie grâce à la Friche. Pour des raisons à la fois subjectives, et... et... – je ne sais pas comment les appeler – parce que la Ville avait besoin de culture, parce que la Friche explorait des voies de recherche, et enfin, parce que le président de la commission qui attribue le titre de capitale est un ami. Pas de moi. Un ami de la Friche. Donc ça... C'est-à-dire qu'il était complètement séduit par ce projet, un type comme ça. [...] Donc la Ville a admis le fait que la Friche avait été déterminante et du coup, les engagements financiers ont été tenus. Sans la capitale culturelle, ça n'existerait plus. »* (scic\_dir2).

La Friche s'est imposée auprès des institutions, qui ont investi des financements ainsi qu'une reconnaissance particulière du lieu. *« Ça allait être cette coopérative qui allait pouvoir, à partir de 2008, utiliser l'effet d'aubaine de 2013, – s'il n'y avait pas eu 2013, à Marseille, on n'aurait pas la Friche aujourd'hui, ça, c'est sûr et certain, – et de le faire dans un certain contexte : c'est-à-dire qu'entre 2011 et aujourd'hui, à la Friche, il y a eu 30 millions d'euros d'investissements pour 45 000 m<sup>2</sup>. »* (res\_serv2). La reconnaissance institutionnelle s'est aussi vue liée à une augmentation des moyens publics mis en œuvre sur le site de la Friche grâce à MP 2013. Ces moyens ont contribué à la transformation architecturale du site, même si l'apport financier reste encore trop faible pour un site de cette taille.

Cette reconnaissance s'est établie petit à petit aussi chez le public, qui a investi les lieux grâce à l'opportunité qu'a été MP 2013 : *« Elle a été... ben c'est-à-dire qu'elle a été, là, depuis une dizaine d'années, elle est très, très portée, une petite dizaine d'années en fait, depuis, notamment aussi, de la place qu'elle a prise dans Marseille Provence 2013. Elle est très, très portée politiquement. Elle est reconnue par le public, par les gens du quartier. Il y a une appropriation quand même que je trouve superbe, voilà, du public de proximité. »* (res\_prod8). Le site de la Friche, à ses débuts assez imperméable aux gens du quartier, est désormais traversé par de nombreuses personnes, et les espaces de jeux à l'entrée du site ont peu à peu été adoptés par les familles du quartier.

La réputation créative a contribué et contribue encore aujourd'hui au positionnement de la Friche en tant que lieu culturel particulier, connu et reconnu par l'institution, même au niveau national : *« Je crois que là aussi, on a beaucoup gagné en rayonnement médiatique et institutionnel, et aujourd'hui, la Friche est reconnue par tous : les médias, les politiques. J'ai reçu je ne sais combien de ministres, de premiers ministres, jusqu'au président de la République, le précédent, pas celui-là encore, les ministres de la culture un peu de partout dans le monde. Ça veut dire quelque chose. Ça veut dire qu'on est repéré, qu'on est un exemple. »* (scic\_dir1). La reconnaissance des institutions a permis de consolider la réputation créative de la Friche au niveau du public mais aussi au niveau du monde des arts et de la culture. Par exemple, le projet de résidence d'écri-

ture numérique a permis à Alphaville et à La Marelle d'être intégrées par la DRAC au dispositif régional-global en tant que spécialistes de l'édition numérique. Ainsi, réputation et reconnaissance se nourrissent l'une et l'autre et donnent à la Friche une attractivité sur le territoire.

### **5.3. Un site de plus en plus attractif et gage de qualité pour les artistes et les publics**

Du fait de cette réputation construite au fil du temps, la Friche possède une forte attractivité à plusieurs niveaux : excellence artistique, engagement politique et qualité créative.

Au niveau des résidents, la Friche est vue comme un lieu d'excellence artistique possédant une capacité d'organisation de l'environnement de création très intéressante pour les résidents : « *On s'y est installés parce que la Friche était déjà ce lieu d'une diversité d'écritures, d'approches, d'artistes, de sorte de mouvement porté par de l'expérimentation, porté aussi par des tentatives différentes, et que c'est aussi ça, individuellement, dans notre structure qui nous intéressait.* » (res\_art6). Le lieu attire des OC de l'extérieur grâce à sa réputation créative, pour devenir résident ou pour travailler avec la SCIC sur des projets événementiels ou avec les résidents sur des projets multi-organisations.

Les OC de l'extérieur sont aussi attirées par une installation à la Friche car elles partagent une façon de voir l'action culturelle et l'engagement politique menés par la SCIC : « *Mais sinon on travaille avec tout le monde et on travaillait beaucoup avec la Friche. Et je suis venu voir [le directeur de la SCIC], dès 2013 [...], et je lui ai dit : " Écoute, voilà, c'est simple, je pense que toi, tu veux faire de ton lieu, de la Friche, un lieu social et culturel, pas seulement autour... que de la production artistique, je vois bien, et c'est quelque chose qui m'est cher, puisque j'ai travaillé énormément dans les quartiers, j'ai fait énormément de choses sur l'action culturelle, l'engagement."* » (res\_prod4). De nombreuses OC résidentes prennent à cœur le projet politique mené par la Friche et souhaitent y participer.

Pour ce qui est des OC extérieures qui ne sont pas devenues résidentes, l'excellence artistique associée au lieu est un gage de qualité pour ceux qui voudraient y présenter leurs événements ou créations.

Au niveau des publics, la SCIC participe à la création d'une communication attractive pour attirer de nouveaux publics sur le lieu : affichages en centre-ville et chez les commerçants, espace jeunesse, événements musicaux de grande ampleur, accueil d'OC externes, etc. La communication de la SCIC sur les activités de la Friche est distribuée sur le territoire (ville, région) et met en valeur la Friche comme un tout composé de multiples. Des personnes (artistes ou non) viennent à la Friche justement pour cet univers créatif qui s'est développé : *« Ça donne des idées à plein de gens. Vous savez le nombre de gens qui viennent faire des photos, des reportages, qui ont envie de faire des spectacles partout, dans le parking, sur le toit, dans les magasins. Non mais Actoral, aussi, Marsatac...Bon mais ça c'est lié au lieu de vie que ça représente, la Friche, désormais. Je dis "désormais" parce que ça n'a pas toujours été le cas. »* (scic\_pas1).

Un certain revers de la médaille peut toutefois s'observer, notamment via une attractivité souvent dirigée vers le site de la Friche plutôt que vers les OC résidentes en particulier. Il n'est pas rare d'entendre les publics dire : « On va voir tel spectacle à la Friche », plutôt que de citer l'OC à l'origine dudit spectacle. Se pose alors la question de la visibilité de ces OC, de leur identité et de leur identification dans le lieu.

#### **5.4. Un manque crucial de visibilité des OC résidentes à la Friche**

La question de la visibilité résultant de l'implantation à la Friche touche particulièrement les artistes seuls et les petites structures. Le fait d'être installé à la Friche apporte une visibilité au niveau du réseau professionnel, la capacité de rencontrer d'autres OC et de se faire connaître comme résident de la Friche.

Quant aux OC membres ayant déjà un public établi, elles considèrent que la SCIC a tendance à capter plus de visibilité qu'elle ne leur en apporte. Certaines souhaiteraient, si elles en avaient les moyens, quitter la Friche pour retrouver une visibilité bien à elles et non pas être fondues dans l'image de la Friche.

La SCIC considère qu'elle apporte de la visibilité à ses membres par la promotion de leurs activités en termes de communication, et en particulier par la mise en place de sa charte graphique, qui a été proposée par l'équipe communication de la SCIC : « *Cette charte graphique qui est une petite contrainte mais qui, tout d'un coup, rend le projet lisible, c'est-à-dire qu'on n'est pas une somme de projets. Ça n'empêche pas le projet d'exister, ça n'empêche pas d'avoir ton identité, mais ça donne une visibilité à tout ça, tu vois. Les gens, ils ne sont pas là, par hasard, c'est pas rien, quoi* » (scic\_com1). La volonté ici est de mettre en avant la Friche comme une entité unique. Cette charte graphique est cependant mal acceptée par certaines OC résidentes, car elle peut empiéter sur la communication graphique propre à chaque OC. Elle contribue cependant à rendre reconnaissable la « marque » Friche.

Également, l'équipe communication est obligée d'arbitrer les contenus communiqués au public par ses outils (site web, réseaux sociaux). La visibilité n'est pas distribuée de manière égale sur tous les événements et projets mais ces derniers sont sélectionnés par l'équipe communication selon leur importance. Les petits événements ponctuels reçoivent alors moins d'attention que les grands événements « *structurants* » (scic\_com1) du lieu.

Nous pouvons dire que c'est le cas pour ce qui est de la promotion du projet de résidence d'écriture numérique. Les OC organisatrices estiment que le projet n'est pas forcément mis en valeur, à l'instar des autres résidences littéraires à la Friche. Les publics sont présents lorsque les OC intègrent leurs propositions dans de grands événements, mais pour ce qui est de la résidence, elle passe « *un peu inaperçue* » (proj\_organ2), de même que les projets annexes car les propositions littéraires ne sont pas « *spectaculaires* » (proj\_organ2).

D'un autre côté, la SCIC a proposé durant plusieurs années des événements festifs, culturels ou artistiques, « *à dimension Friche* » (scic\_dir3), pour faire connaître le lieu en tant qu'entité unique et que le public associe les activités du lieu au nom « Friche la Belle de Mai ». Aujourd'hui, ces grands projets n'ont plus lieu car l'équipe de la SCIC n'en voit plus l'utilité : « *Pendant un temps, notre projet était essentiellement monté*

*autour du fait de faire connaître la Friche, d'ouvrir, d'y développer des projets, des productions pluridisciplinaires très ouvertes. Si aujourd'hui, ce sont des événements qui n'existent plus, c'est parce que, aussi, ça n'a pas forcément de sens. Aujourd'hui, la Friche a pignon sur rue à Marseille, sur le territoire, donc, on y vient pour les projets qui... pour sa programmation.* » (scic\_prod2).

Pourtant, la SCIC continue de plébisciter des projets venus de l'extérieur comme avec l'exemple du festival Marsatac qui a été accueilli à la Friche pendant 5 ans : « *Et puis voilà, ça donne... mais dans tous les domaines, ça donne plus de visibilité en termes de com'. Ça donne de la visibilité à la Friche, donc... Et puis, il faut qu'on soit connecté. C'est pas un village gaulois.* » (scic\_dir3). L'accueil de projets venant de l'extérieur augmente la visibilité de la Friche auprès de nouveaux publics, ceci n'étant pas forcément le cas des projets menés par des résidents du lieu. Cette décision d'accueillir est appuyée par la direction comme une nécessité afin que les résidents ne restent pas « *entre eux* » (scic\_dir3) et que le public ainsi que les résidents puissent porter « *de nouveaux regards* » sur la Friche (scic\_dir3).

Les efforts de la SCIC pour faire connaître la Friche s'avèrent partiellement positifs pour les OC résidentes. En effet, plus la Friche est connue, plus les OC résidentes sont susceptibles de capter de nouveaux publics ou de faire de nouvelles rencontres avec des OC externes. Cependant, la visibilité de la Friche est à double tranchant : comme nous le voyons, l'identité Friche peut se superposer à l'identité des OC résidentes et la visibilité de l'une peut entraîner l'invisibilité des autres.

La combinaison d'une réputation créative et d'une bonne visibilité sur le territoire confère à la Friche une légitimité de plus en plus importante.

## **5.5. Conséquence positive de la réputation créative : une plus grande légitimité des membres**

Le fait d'être installé à la Friche donne une légitimité accrue aux membres de la méta-organisation territorialisée. Par sa réputation créative, la Friche est devenue un lieu emblématique des arts et de la culture en France et à l'international. Également,

le fait d'être rassemblés en un même espace donne aux membres un poids plus important pour collaborer avec des structures plus importantes. Ces deux points sont abordés dans la citation suivante :

Le lieu est quand même emblématique, donc il légitime un certain nombre de choses, clairement. C'est-à-dire qu'à l'extérieur de Marseille, c'est très légitimant, en fait. C'est même très abstrait, pour les gens, mais voilà... parce que personne ne fait la différence entre la Friche, le Centquatre, à Paris, etc. mais c'est très légitimant. En tout cas, ça pose un cadre, voilà. Je ne sais pas si on en avait besoin, mais en tout cas, c'est arrivé à un moment où, en tout cas, la question de la légitimité serait devenue pénible, on va dire, et qu'après... Il y a une chose qui est très... anecdotique, mais qui, finalement, sur un rapport à l'emploi du temps, est finalement conséquent, c'est que le fait de la taille de la structure et de sa capacité, du fait de sa taille évidemment, et du nombre de gens qui y travaillent, ça fabrique comme une forme d'aimantation, ce qui fait que, à part quand on s'adresse à plus gros que soi, comme structures, les RDV du coup, ils se passent tous ici. C'est-à-dire que... Il y a une chose – c'est très concret – mais quand les gens me demandent RDV, très spontanément, les gens me proposent de venir jusque-là. Et c'était moins évident, avant. (res\_prod2).

Cette anecdote est symptomatique de l'attractivité que peut produire la réputation du lieu sur les relations entre les membres de la méta-organisation et le monde extérieur. La Friche s'est construite depuis sa création une réputation sérieuse et professionnelle : « *C'est vrai que, normalement, on a... on a une assise ici. C'est vrai que le fait d'être intégrés à la Friche, en tout cas à l'époque, c'était un gage de reconnaissance, d'une forme de dynamique professionnelle, voilà.* » (res\_prod7). Les OC résidentes de la Friche acquièrent un certain statut, une certaine reconnaissance de leur travail par le fait d'être associées à la Friche, de « faire partie du club ». res\_prod6 mentionne que le fait d'être à la Friche donne une « *aura* » aux OC résidentes lorsqu'elles se présentent à des partenaires en tant que frichiste, au niveau national et international.

Pour plusieurs employés de la SCIC, la Friche est une sorte de « label », un gage de professionnalisme qui permet également en creux d'entrevoir une logique de sélection qui ne se donne pas comme telle et qui s'est faite au cours du temps : « *Je pense*

*que l'avantage de la Friche, c'est que ça leur donne...c'est quand même une sorte de label, la Friche, donc être résident à la Friche, je crois que c'est quelque chose qui te...qui est peut-être un gage de sérieux, enfin c'est-à-dire qu'ici, il n'y a que des gens professionnels qui ont...enfin, tu vois, c'est pas Jojo qui...enfin, voilà. » (scic\_com1).*

Cette réputation professionnelle est d'ailleurs très fortement portée par la direction de la SCIC : *« Donc, on accueille beaucoup de projets, que ce soit Actoral, là, l'expérimenteur d'aventures, le projet de la fondation Ricard, qui est là, en ce moment, etc. etc. On a des projets... Le festival de Marseille vient à la Friche. Quasiment, tous les événements de la ville un peu sérieux passent par chez nous. » (scic\_dir1).* La Friche est considérée comme un lieu incontournable de la ville et comme nous l'avons vu précédemment, l'attractivité du lieu grâce à sa réputation d'excellence artistique aide à créer une réelle reconnaissance de la Friche dans son domaine d'activité. Les OC externes y voient une opportunité pour étendre également leur propre réputation et sont désireuses de collaborer avec la Friche.

Cette légitimité est actée également au niveau institutionnel, au sein du secteur des arts et de la culture. Le projet de résidence d'écriture numérique a attiré l'attention de la DRAC qui a décidé de le soutenir, affirmant également son potentiel de diffusion et de reproduction dans la région. Grâce à ce projet, une convention trilatérale entre la DRAC, la Région PACA et la Marelle est en cours de signature. Ceci permettra à la DRAC et la Région de flécher des financements sur le projet. Nous ne savons pas si le fait qu'ils soient frichistes a favorisé l'obtention des financements reçus sur le projet. Nous supposons que les institutions n'y ont pas été indifférentes, relativement aux propos récoltés dans les autres OC résidentes. De plus, la résidence d'écriture numérique est un projet pionnier dans le domaine des résidences littéraires. Parce qu'il est innovant, ce projet contribue à la réputation créative de la Friche et des OC porteuses du projet. La preuve en est que ces dernières ont été sollicitées par le Centre Régional du Livre de Midi-Pyrénées pour exporter le projet dans une autre région (Occitanie).

La réputation créative de la Friche permet aux OC résidentes d'avoir une certaine légitimité auprès de divers partenaires, des publics et des institutions. Être résident à

la Friche est perçu comme un gage de sérieux et d'excellence artistique qui joue positivement dans les interactions entre les OC résidentes et le secteur des arts et de la culture.

## **5.6. Conséquence négative de la réputation créative : une suractivité du site**

Une des conséquences majeures de la réputation créative de la Friche est que le site se retrouve en suractivité. Les membres de la méta-organisation, ainsi que certains employés, se plaignent d'un trop-plein : trop de partenaires externes, trop de public, trop d'événements.

Pour res\_prod8, la Friche est « *victime de son succès* ». Cette situation empêche les OC résidentes de profiter pleinement de l'espace commun qui leur est alloué, car le succès dont bénéficie le lieu attire d'autres organisations : « *[Depuis une dizaine d'années et MP 2013 notamment,] elle est très, très portée politiquement. Elle est reconnue par le public, par les gens du quartier. Il y a une appropriation quand même que je trouve superbe, voilà, du public de proximité. Après, voilà, elle a développé plein de partenariats avec un certain nombre de structures. On commence là, avec Actoral, et on finira avec le festival de Marseille, et personne ne peut se plaindre de les avoir, l'un et l'autre ici, ce n'est vraiment pas la question. Mais, après, c'est ça, c'est comment elle peut effectivement poursuivre ça, parce que, stratégiquement, c'est important, tout en faisant attention que tout ne soit pas phagocyté longtemps à l'avance, et que, du coup, on ne se retrouve pas dans l'impossibilité à un moment d'avancer, parce qu'en fait, ben... c'est trop tard.* » (res\_prod8). Des OC résidentes comme celle de res\_art7 se voient parfois dans l'obligation de modifier leurs programmations pour qu'elles ne coïncident pas avec d'autres événements venus de l'extérieur ayant lieu à la Friche.

Cela peut se traduire également par un blocage du développement de certains membres, qui se retrouvent comme masqués par la grande quantité d'événements sur le lieu. « *Ben, ça, voilà, c'est toujours compliqué. En fait, c'est à la fois un vrai avantage parce que c'est génial d'être ici, qu'il se passe toujours quelque chose et puis que c'est un lieu fantastique, quasiment in... et qu'il n'y en a pas d'autres en France, des lieux comme*

*ça, et, en même temps, voilà, on ne peut pas trop... Voilà. Après, on est bloqué dans le développement. On est un peu masqué. Quand tu es ici, tu es un peu masqué aussi mais bon... Parce qu'il y a trop de monde. Parce que la Friche c'est la Friche... » (res\_prod9).*

Ce qui était au départ un avantage – faire partie de la Friche – devient un blocage dans la planification des événements et l'activité générale des membres. Aussi, on note que la fluidité originelle du lieu disparaît au profit d'une organisation plus rigide qui demande des délais plus importants pour profiter des espaces communs. Une personne membre du conseil d'administration commente le problème de la suractivité du site : *« Il y a un peu une sur-sollicitation de la Friche notamment depuis l'extérieur, ce qui s'entend, mais il y a beaucoup de festivals, d'événements, etc. qui veulent inévitablement passer par la Friche, donc aujourd'hui, on est un peu dans un embouteillage des salles. Ça, c'est clair, et notamment, moi, je trouve, pas tant sur la partie programmation où on arrive à peu près à se débrouiller mais quand on a besoin, et pas forcément huit mois à l'avance, de demander une période de résidence pour un artiste dans une salle, ben... Là, par exemple, cette saison, je trouve que c'est particulièrement compliqué, donc je pense que ça va nous amener, à l'intérieur de la SCIC, à nous poser aussi des questions sur comment on freine ça, pour ne pas que ça aille de mal en pis. » (res\_prod8).*

La suractivité du site pose la question de l'équilibre entre ouverture, capacité d'accueil et attention apportée aux OC résidentes. L'activité accrue du site est *a priori* positive car elle témoigne de la vitalité de la Friche et de sa capacité à faire fructifier sa réputation créative pour attirer du public et des projets. Mais lorsque que cette activité arrive à saturation, alors les espaces de liberté et d'expérimentation se raréfient, de même que la planification des projets des résidents se complexifie. Le manque de financement ou d'espace dû au succès de la Friche est problématique pour le développement des activités des OC résidentes.

## **En conclusion : une identité des membres qui peine à se faire une place sous la réputation de la méta-organisation**

Par un travail de longue haleine de la part de la structure gestionnaire de la Friche, la Friche a acquis une réputation positive sur le territoire, auprès des institutions et des publics. La captation d'OC créative du territoire et le travail de reconnaissance institutionnelle ont permis peu à peu au site de se constituer une réputation créative auprès de ses partenaires. Cette réputation offre aux OC résidentes les moins connues plus de visibilité, mais aussi plus de légitimité. Grâce à l'inclusion dans le périmètre Euroméditerranée et MP 2013, la Friche a développé sa réputation et s'est assise comme un espace culturel et artistique majeur dans la ville. Les OC résidentes de la Friche profite en partie de l'identité et du statut « Friche » pour développer leur propre réputation créative. Elles étaient également mises en avant lors des événements fédérateurs que la SCIC a menés durant plusieurs années, à l'instar du projet *36 heures chrono*.

Les complications quant aux conséquences de la réputation de la Friche sont de deux ordres : une mise en avant de l'identité « Friche » à l'extérieur et une suractivité du site qui accueille de plus en plus de projets. L'identité Friche a tendance à phagocyter celle des OC résidentes, notamment par le biais du standard en communication qui met en avant la « marque » Friche. La tendance de la SCIC à accepter « trop » de projets et à attirer tous les regards contribue à renforcer sa présence sur le territoire en tant qu'entité, ce qui n'est pas forcément au bénéfice direct des OC résidentes.

Répondons maintenant à notre quatrième proposition de recherche : **l'identité commune, l'influence sur l'environnement, les règles contraignantes à l'entrée et le statut de membre que confère la méta-organisation territorialisée peuvent aider les organisations créatives à maintenir et développer une réputation créative.**

Nous pouvons répondre positivement à cette proposition de recherche. Pour ce qui est de l'influence sur l'environnement (Ahrne et Brunsson, 2010b ; Berkowitz et Souchaud (2017), la part importante prise par la méta-organisation territorialisée

dans les événements territoriaux et dans le développement économique associé est incontestable. L'inclusion dans Euroméditerranée s'est faite grâce au collectif frichiste et aux personnes qui soutenaient le projet de l'extérieur. De même, la participation de la Friche dans le projet MP 2013 a confirmé son statut d'opérateur culturel incontournable. La méta-organisation territorialisée n'a cessé de gagner en influence dans le domaine des arts et de la culture sur son territoire depuis sa création, que ce soit auprès des institutions ou des autres organisations du secteur.

Forte de sa réputation, la méta-organisation territorialisée fait effectivement en sorte de la conserver en maintenant des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) pour effectuer une sélection des futurs membres de la méta-organisation. Les futurs membres doivent alors passer par le conseil d'administration qui valide ou non leur entrée, selon des critères de correspondance avec l'identité partagée (Ahrne et Brunsson, 2008, 2010b ; Dumez, 2008) au sein de la méta-organisation. Ainsi, le statut de membre frichiste est maintenu auprès des partenaires et des institutions (Bérubé, 2015). Être membre de la méta-organisation territorialisée est alors signe de qualité et de reconnaissance.

Nous notons que l'identité commune (Dumez, 2008) de la méta-organisation territorialisée est mise en avant pour favoriser sa réputation créative. L'identité des membres n'est pas mise à mal par des standards ou par une volonté d'imposer des similarités et une homogénéisation des pratiques (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Kerwer, 2013) ; cependant, la force de l'identité de la méta-organisation territorialisée et sa tendance à rediriger l'attractivité et la visibilité vers elle, se superpose à l'identité des membres – voire s'y substitue. Ainsi, la réputation de la méta-organisation territorialisée renforce l'identité commune associée à la méta-organisation territorialisée.

La littérature mentionne l'identité commune de la méta-organisation comme un avantage recherché par les membres, en ce qu'elle permet de donner plus de poids au collectif (Ahrne et Brunsson, 2005). Nos résultats montrent ici que, si l'identité de la méta-organisation pouvait être un avantage à sa création, elle a petit à petit pris le pas sur celle des membres ; l'effet de masse recherché se retrouve aujourd'hui sur la relation aux financeurs du site plutôt que sur la relation aux publics et la réputation créative individuelle des membres.

Nous répondons à la proposition de recherche en confirmant que la méta-organisation territorialisée peut en partie aider les organisations créatives à maintenir et développer une réputation créative : par une influence sur l'environnement institutionnel (grâce au travail de reconnaissance mené par le secrétariat et la gouvernance) et par les règles contraignantes à l'entrée qui permettent de réguler l'arrivée de nouveaux membres en accord avec le niveau d'exigence de la réputation créative construite par la méta-organisation territorialisée. La forte identité commune et le statut de membre vont contribuer à ancrer une image reconnaissable de la méta-organisation territorialisée, telle une marque, à l'extérieur et auprès des partenaires et des publics ; cette reconnaissance apparaît toutefois dirigée d'abord vers la méta-organisation territorialisée elle-même plutôt que vers ses membres.

## Section 6 |

### **Thème émergent : culture organisationnelle de la Friche**

Parmi les facteurs favorisant la créativité organisationnelle, la littérature mentionne une culture organisationnelle motivante, ouverte et promouvant la créativité. Ce facteur n'a a priori pas de lien direct avec la littérature sur les méta-organisations territoriales, puisqu'il n'est pas fait mention particulière qu'une culture propre à la méta-organisation. Or, nos résultats ont soulevé que la méta-organisation territorialisée étudiée possède une culture organisationnelle dont les caractéristiques favorisent la créativité organisationnelle.

Nous soutenons dans cette section qu'il existe une culture organisationnelle propre à la Friche. Elle se fonde sur des valeurs partagées (6.1.) et s'incarne dans le lieu de vie qu'est le site de la Friche la Belle de Mai (6.2.). Cette culture tend à se renforcer ou à évoluer selon les changements dans la population résidente (6.3.) et dans la gestion de la SCIC (6.4.).

## 6.1. Les valeurs partagées qui fondent la culture de la Friche

Les résidents de la Friche adhèrent à des valeurs communes, des valeurs qui font « l'ADN » (res\_prod7) de la Friche. Les valeurs véhiculées par le projet Friche dépassent les axes donnés par la direction de la SCIC. La Friche est un lieu de création dans lequel les OC ont développé une utopie artistique, une volonté de faire du lieu un laboratoire expérimental. Les valeurs se sont construites autour d'un socle commun qui comprend : la créativité, l'innovation, l'émergence, la collectivité, le partage d'espaces, la programmation permanente, l'interdisciplinarité, la relation au territoire et un « *vrai ADN local* » (partext1). Ces valeurs se retrouvent dans le projet culturel que représente le « projet Friche ». Les écrits de Philippe Foulquié, Fabrice Lextraît et Julie de Muer ont contribué à forger la culture commune des frichistes.

L'interdisciplinarité constitue une valeur importante et que l'on retrouve chez de nombreuses OC résidentes. Le lieu couvre d'ailleurs l'ensemble des domaines artistiques tout en réunissant de multiples formes d'expressions artistiques. La Friche peut s'apparenter à un espace protéiforme, qui autorise les frottements avec des activités de nature différente. Les relations de travail qui se forment contribuent à créer des projets transdisciplinaires, alors que des structures culturelles classiques n'oseraient pas forcément sortir de leur domaine. « *L'idée, c'est plutôt de réunir de multiples formes d'expressions. Certaines peuvent être très complexes et d'autres tout à fait accessibles. On peut aller sur un même événement, avec une demi-heure d'écart, d'un concert de musique expérimentale à un atelier Lego, à une construction.* » (scic\_prod2). La volonté générale à la Friche est de créer un mélange hétéroclite d'artistes, de producteurs, et plus généralement d'opérateurs culturels qui acceptent, nourrissent et recherchent cette interdisciplinarité. De ce fait, le partage des espaces devient une condition *sine qua non* du brassage des disciplines artistiques sur le site.

Grâce à la volonté de pratiquer l'interdisciplinarité et la complémentarité des pratiques, une forte dimension collective s'est développée. Le « Projet Culturel pour un Projet Urbain » qui structure depuis ses débuts la Friche implique que cette dernière n'est pas un équipement culturel, mais un espace social, un espace public, qui invente

des porosités entre les activités. Cette collégialité permet de mettre en œuvre le projet à plusieurs et crée par la même occasion une volonté d'entraide entre résidents. Ainsi, la Friche s'est fondée autour d'une culture partagée de l'art et de la solidarité, mais aussi dans une dimension sociale par rapport au territoire. Les résidents y pratiquent « *quelque chose de l'ordre de la mission de service public* » (scic\_prod2). C'est depuis son expérience à la Friche que Fabrice Lextraît a développé le concept des Nouveaux Territoires de l'Art, liant ainsi la pratique artistique au rapport au public. Ce concept fait partie intégrante du projet culturel mené par la Friche depuis sa création.

La SCIC respecte ces valeurs au maximum, surtout vis-à-vis de la location d'espaces à des entreprises privées. La SCIC engage des réflexions sur quels espaces peuvent être dévolus à une relation marchande et lesquels sont à protéger puisque faisant partie de l'identité profonde du lieu.

## **6.2. La Friche : un lieu de vie, un lieu d'accueil, une « maison »**

La Friche apparaît à la fois comme un lieu de vie, un lieu d'accueil et une sorte de « maison » pour les OC résidentes.

Lieu de vie tout d'abord, la Friche ressemble pour res\_prod2 à un campus. Les résidents se retrouvent souvent au restaurant, qui a une place centrale dans la Friche : « *Les Grandes Tables, c'est super intéressant, c'est un peu le noyau, c'est le lieu où tous les rendez-vous s'opèrent, un peu le centre, le cœur névralgique de la Friche. C'est le point de rencontre, aussi bien par son activité que même géographiquement.* » (res\_prod3). Les résidents se retrouvent autour d'un café au restaurant pour discuter, pour partager, dans le cadre de relations amicales comme professionnelles. Le restaurant apparaît comme un lieu médiateur, entre les espaces de travail protégés et la circulation du public, mais aussi un lieu de rencontres et de convivialité. Les espaces intermédiaires comme les couloirs et les placettes permettent également une pratique du travail « hors les murs », comme nous avons pu l'observer lors de périodes de fortes chaleurs où quelques résidents sortaient de leur bureau et s'installaient avec leur

ordinateur portable sur des tables d'appoint dans les couloirs ou des tables de pique-nique à proximité du restaurant pour des réunions.

Lieu d'accueil également, la direction de la SCIC considère la Friche comme un lieu de bienvenue pour toutes les OC, qu'elles soient résidentes ou externes. Pourtant, les OC externes sont parfois vues d'un mauvais œil par les résidents, comme si – si l'on peut l'exprimer ainsi – elles entraient chez eux pour se servir. Les partenaires externes sont conscients que les événements qui viennent de l'extérieur « *perturbent leur quotidien* » (partext1). Cette affirmation est en accord avec la vision qu'ont les résidents de leur lieu de travail : c'est également un lieu familier, une « maison » dans laquelle ils ont emménagé il y a longtemps.

« Maison » donc, car pour de nombreux résidents – particulièrement les fondateurs – la Friche est devenue une sorte d'habitation dont ils se sentent les possesseurs. C'est un lieu qu'ils ont contribué à créer durant de longues années. Pour les nouveaux arrivants, le sentiment de possession n'est pas vraiment présent, car ils n'ont pas vécu la naissance du lieu, ni les transformations qu'il a subies au cours de son développement. Il existe donc une vision différenciée, que ce soit au niveau du sentiment d'appartenance ou bien de l'ancrage psychologique au lieu. Cette différenciation crée une ambiguïté entre la SCIC et les résidents les plus anciens sur la « propriété » des lieux. Pour les plus anciens résidents, la Friche est comme « chez eux » : « *Ils avaient construit des murs, donc ils avaient l'impression d'avoir un droit historique sur leur présence ici.* » (scic\_dir3). Cette sensation d'être « chez soi » est exacerbée lors des passages difficiles que subissent les résidents fondateurs : « *Non, c'est chez moi, je ne le lâche pas. Pourquoi est-ce que je partirais ? Tout simplement parce que les autres sont cons ? Je ne dois pas dévier de ça. Non, non, non. Mais c'est dur, quoi, c'est difficile à accepter. Que le monde change, et qu'il ne change pas comme vous voulez, et en fait, voilà. Comment faire ?* » (res\_art1).

Des résidents travaillent à la Friche depuis de nombreuses années ; ils se sont attachés au lieu, mais aussi à la culture du lieu. Celui-ci a été créé par les gens qui y habitent. La Friche est un lieu qui a « *une âme* » (res\_art5), « *qui a grandi avec des*

*artistes* » (res\_art5). Au détour d'une conversation, un résident fait part de son malaise quant à la commercialisation de la Friche, c'est-à-dire la location d'espaces communs comme la Cartonnerie par exemple. Autrefois se considérant comme une famille, des résidents aujourd'hui nous font part de leur déception quant à l'évolution du lieu et nous disent qu'ils n'ont plus d'attaches affectives comme ils ont pu en avoir avant : « *Et je pense que pour beaucoup, de ce que j'entends, surtout dans les anciens de la Friche, qui ne sont plus trop en accord avec l'état d'esprit d'aujourd'hui, une des raisons qui fait que nous restons, c'est quand même la question économique, parce que on est quand même tous un peu déçus... Il y a des choses positives. Il faudrait mettre en balance... dans la balance les deux choses, mais on ne se sent plus appartenir à une... communauté.* » (res\_prod5). Cela étant dit, une majorité des résidents conserve encore fortement cet attachement et cette impression de faire partie d'une grande famille : « *Le fait d'être à la Friche, c'est ce qui nous a toujours apporté de la force. Parce que quoi qu'il se passait, avec qui que ce soit, de toute façon on était ici. On avait un outil de travail très important et on avait autour de nous une solidarité : quand on a des aléas, on peut se tourner vers les gens de la SCIC, vers les autres résidents.* » (res\_prod6).

La Friche est un lieu pluriel, qui rassemble des personnes toutes très différentes et qui pourtant arrive à maintenir une cohésion générale autour de l'attachement de chacun au lieu, aux valeurs communes et aux autres membres. Des résidents installés depuis les années 1990 ont travaillé à la Friche durant une majorité de leur vie d'adulte. Un lien s'est donc créé entre le lieu et ses habitants, ces derniers ayant construit une identité commune : celle de frichiste. La Friche fait office de lieu-quartier, où chaque OC résidente est un membre plus ou moins intégré dans la « grande famille » qui s'est construite au fil du temps. Pour une employée de la SCIC, la Friche est « *une famille qui souffre tout le temps* » ; elle subit « *l'usure des gens qui ne se renouvellent pas* » (scic\_prod1). Nous allons voir dans la partie suivante qu'il y a en effet très peu de renouvellement des structures au sein de la Friche. Cela est dû au faible renouvellement de la population résidente et à l'intégration choisie de nouvelles OC résidentes.

### **6.3. Une intégration de nouvelles OC résidentes très règlementée face à une absence de renouvellement de la population résidente**

En ce qui concerne l'intégration de nouveaux résidents, la cooptation de personnes et d'organisations fait partie intégrante du système de gouvernance depuis la création de la Friche. Les instigateurs de l'espace sont tout d'abord venus chercher des OC qui à leurs yeux pouvaient s'avérer intéressantes pour constituer un panel varié de domaines artistiques. L'ancienne présidence choisissait les OC qui allaient entrer dans la Friche. Aujourd'hui, les administrateurs décident en conseil d'administration des OC qui intègrent la Friche. L'entrée de nouvelles OC est préparée en amont, dans un petit comité d'administrateurs. Le directeur a l'initiative de la proposition, mais c'est le conseil d'administration qui vote l'entrée ou non de la nouvelle OC.

Certaines OC sont entrées à la Friche par leurs relations déjà établies avec les OC résidentes. Parfois, le travail de producteurs avec des artistes externes est une porte d'entrée pour ces derniers deviennent résidents : « *Donc le producteur, c'est un peu l'épine dorsale du dispositif, sachant qu'il y a beaucoup d'artistes qui sont venus là qui ont été un peu intronisés ou accueillis par des producteurs. Après, ils ont eux-mêmes développé un projet de plus long cours et se sont installés ici. Chaque artiste qui est arrivé ici est un peu arrivé ici par le biais d'un producteur.* » (scic\_dir3). C'est également le cas pour les collaborations entre producteurs résidents et externes. Le fait de travailler avec des OC résidentes est un premier pas pour poser sa candidature afin de devenir résident à la Friche.

Certaines OC ne sont cependant pas passées par le vote des administrateurs : « *Au début, très décriée, parce que, quand je suis arrivée, je ne comprenais pas pourquoi personne ne me disait bonjour à la Friche. Mais je pense que c'est parce que c'était très mal pris que je sois rentrée par une... je ne sais pas comment dire... c'était une opportunité qui n'était pas officielle en fait, c'était une rencontre, alors que normalement, – je ne sais pas exactement comment ça marche – mais je crois qu'il faut faire une demande qui passe en CA et qui est votée par les membres résidents de la Friche, donc ce qui n'était pas mon cas.* » (res\_art3).

Le système de cooptation est pratiqué au niveau de la gouvernance : « *C'est quand même beaucoup un signe de cooptation, d'abord parce que ce qu'on veut dans la coopérative, ce sont des gens intégrés au projet de la Friche. [...] Nous allons chercher les gens avec qui nous travaillons déjà, avec qui nous avons un lien, on va pas mettre des gens qui n'ont aucun rapport... Ou alors des gens qui peuvent nous apporter des compétences intellectuelles qu'on n'a pas...* » (scic\_prod1). Le but de cette façon de constituer l'équipe gouvernante est d'être sûr d'avoir un collectif de gouvernance solide et actif dans le projet de construction de la Friche. La SCIC va s'entourer de personnes dont elle est assurée qu'elles ont à cœur le succès de la Friche.

En ce qui concerne maintenant le renouvellement de la population résidente, nous observons qu'il est très faible. Nous n'avons que très peu de données concernant les OC qui ont quitté la Friche, car il n'existe pas d'archives nous permettant de retracer les entrées et sorties des structures<sup>34</sup>. Cela étant dit, les OC résidentes n'ont pas tendance à quitter la Friche une fois implantées. Une résidente nous fait savoir que, parmi les OC résidentes qui se déclarent frichistes, il y a très peu de départs ; ceux-ci sont généralement dus à des départs à la retraite, ou parfois des décès. Pour donner un ordre d'idée, parmi les dix-huit OC résidentes fondatrices, seulement deux ont quitté la Friche. Les résidents s'installant à la Friche le font généralement dans l'idée de s'installer durablement dans un espace de travail. La période autour de 2009 a vu beaucoup de va-et-vient en ce qui concerne les nouveaux entrants, mais il s'avère que ces OC ne sont pas restées. Nous notons que la requalification des espaces a contribué à ancrer une certaine façon de vivre dans l'espace, du passage des bâtiments modulaire aux espaces de travail « en dur ».

Peu de départs signifie également peu d'entrées : à l'heure actuelle, la Friche n'est plus en capacité d'accueillir de nouvelles OC résidentes puisque la majorité des espaces sont occupés. Le taux de renouvellement des OC résidentes à la Friche est très bas. Ceci est dû à un certain confort, comme nous l'avons vu, des résidents qui se sentent à leur

---

34 | Cf. Chapitre 5, section 2.2..

aise dans l'espace. Le fait que les mêmes personnes se fréquentent au quotidien sur un temps long est une des raisons du maintien de la culture du lieu : « *Moi je pense que la durée moyenne de présence à la Friche, quand on parle de structures, ça doit être 10 ou 15 ans. Quand tu es dans un lieu et dans un projet depuis 15 ans, forcément tu as une culture commune qui se fabrique.* » (res\_prod6). La question se pose alors du renouvellement de cette population résidente : faut-il garder les OC qui sont résidentes depuis très longtemps et ne pas intégrer de nouvelles structures ? Ou alors faut-il imposer une rotation et par conséquent pousser les OC les plus anciennes vers la sortie ? Cette question fait débat au sein de la Friche : « *Tu les jettes à la rue si tu les fais partir d'ici. Mais l'inconvénient, c'est qu'il n'y a pas de place pour les jeunes...* » (res\_prod6). Dans le développement actuel de la Friche, ce dilemme semble ne pas avoir de réponse.

Si le changement ne s'opère que très peu au sein de la population résidente, le changement de directeur de l'entité gestionnaire de la Friche (SFT, puis SCIC) a eu lui un effet important sur le projet Friche et la culture du lieu.

#### **6.4. Des difficultés face à l'évolution du projet Friche et aux changements culturels**

Des changements dans l'expression de la culture de la Friche ont eu lieu au fil des années, au niveau des comportements plus qu'au niveau des valeurs, particulièrement par le biais de changements au sein de l'entité gestionnaire du projet. L'arrivée de la nouvelle direction de la SCIC a eu une influence très importante sur la manière donc était géré le site : axes de travail nouveaux, transformation du fonctionnement interne et des règles, apparition visible d'une hiérarchie jusque-là tacite, nouveaux interlocuteurs pour les résidents.

Le premier directeur de la structure gestionnaire était lui-même artiste, directeur d'une OC de théâtre, qui possédait une façon de rassembler particulière, « *une culture d'entreprise typique des opérateurs culturels des années 1980* » (scic\_dir3). Sous sa direction, il est dit que les employés travaillaient « *à l'engagement, à l'énergie* » (scic\_

dir3). Il nous a été rapporté qu'il avait pour maître-mot de ne pas offrir « un emploi ou une carrière », mais « une aventure ». Les relations de l'équipe gestionnaire avec les résidents ont été décrites comme fluides et amicales.

La Friche se développant, il a fallu créer une structure capable de clarifier les flux financiers émanant des institutions publiques et de s'occuper de la gestion foncière du site et des travaux, MP 2013 approchant. La SCIC a donc été créée ; SFT a changé de directeur, puis SFT et la SCIC ont fusionné, la direction de la SCIC étant occupée par ce nouveau directeur. La SCIC a été obligée de faire un pas vers les institutions pour se protéger : il s'agissait alors de se structurer, de s'ouvrir au public, d'aller vers le mécénat privé, d'accueillir des OC externes, etc. En effet, la pression immobilière<sup>35</sup> a poussé le site à l'ouverture, pour rendre la Friche indispensable auprès du public et du quartier de la Belle de Mai : « *C'est aussi que la Friche, pour garder son indépendance et sa liberté, je crois, a été contrainte de faire évoluer son projet dans un certain sens, plus social, plus environnemental, plus inscrit dans le quartier, je ne sais pas, tout ce qu'on peut imaginer... voilà... sur le fait qu'il y ait un skate-park, voilà.* » (res\_art4).

Nous pensons qu'il existe une pression de la part des institutions qui financent la SCIC pour faire évoluer le projet, notamment par les financements MP 2013 sur la capacité d'accueil du public et ceux de la Plateforme Jeunesse par la Préfecture de Marseille pour l'accueil des enfants du quartier sur les temps de garde prévus par des politiques publiques dans les quartiers défavorisés. Avec ce nouveau (et actuel) directeur, la Friche s'est donc ouverte au public et de nouveaux projets de développement du territoire ont vu le jour, tout comme un nombre croissant de projets portés par la SCIC et ancrés sur le social, le tout grâce au soutien accru des institutions. De plus en plus d'OC externes ont été accueillies à partir de 2013, alors que c'était rarement le cas auparavant. De nombreux travaux ont également eu lieu grâce à la manne financière que créait MP 2013, ce qui a causé une charge de travail considérable pour l'équipe de la SCIC, qui est aujourd'hui « *oppressée par la gestion du bâti et la sécurité du public* » (res\_prod6). Le nombre d'individus résidents (toutes OC confondues) est passé d'une

---

35 | Nous devons noter que les Docks des Sud sont remis en cause au moment où nous menons cette recherche. Les espaces de création et de diffusion artistique et culturelle sont mis à mal dans la Ville, dû notamment à la pression des promoteurs dans ces quartiers particulièrement.

centaine à plus de quatre cents personnes, ce qui fait que les relations entre résidents et employés de la SCIC se sont également structurées, faisant appel à plus d'intermédiaires et de processus. L'entité gestionnaire du site s'est « professionnalisée », ce qui a contribué à ne plus laisser de place pour les décisions tacites dans le rapport entre SCIC et OC résidentes.

Les OC résidentes ont vécu l'ouverture du site et les changements dans la direction de la SCIC de manière différenciée. Un grand nombre de résidents interrogés, dont particulièrement les résidents les plus récemment implantés à la Friche, apprécient les changements sur le site : *« Ce qui se passe dans le temps, c'est que La Friche s'est de plus en plus institutionnalisée. Mais en tout cas, ce qui m'intéresse et qui fait que je suis là, c'est que c'est un projet qui ne cesse d'être en mouvement et en gestation. C'est ça qui m'intéresse. »* (res\_art2). Quelques-uns des plus anciens sont sceptiques et font preuve de réticence quant à l'évolution du lieu qu'ils ont eux-mêmes contribué à créer. Le changement dans le mode de gestion de la Friche questionne un résident plus ancien : *« C'est une très bonne question. Est-ce que cet outil qu'on a fait pour nous aider, en fait est-ce qu'il ne travaille pas, par moments, contre nous ? »* (res\_art1). L'outil dont parle le résident est la SCIC. Les changements opérés par la nouvelle direction ont pu avoir des effets néfastes, comme c'est le cas pendant un temps de la recrudescence de vols et de dégradations sur le site du fait de l'ouverture au public.

Une OC résidente est d'ailleurs partie car elle ne se reconnaissait plus dans l'évolution générale de la Friche. Un résident note l'institutionnalisation du site ; pour lui, cette structuration accrue va étouffer la créativité des résidents et laisser de moins en moins de place à l'expérimentation : *« L'institution a beaucoup de mérite, mais je ne suis pas certain que sa qualité première soit celle de la créativité et du mouvement »* (res\_art2).

Pour une employée de la SCIC, ce constat se retrouve dans la gouvernance : *« J'ai assisté à des CA, des AG, mais on ne parle jamais... Ça ne parle jamais de conflits. C'est peut-être pas bien que je te le dise, mais la vraie vie, c'est ça... On parle des frais généraux, qui doit des sous, qui n'a pas payé ses loyers, qui a des loyers en retard. Alors, c'est important, mais du coup, le pourquoi, le sens du projet, pour moi, il est un peu perdu. »*

(scic\_dir4). Au sein de la SCIC, des dissonances peuvent avoir lieu entre les nouveaux arrivants et les anciens, dues à un clivage entre ce qu'était la Friche dans les années 1990 et ce qu'elle est aujourd'hui : « *Et parfois, il y avait quelques remarques : "Vous ne pouvez pas comprendre puisque vous n'avez pas vécu là, dans les années 90". Et il y a une sorte de clivage entre ce qu'était la Friche et ce qu'elle est aujourd'hui. Et des gens qui aimeraient que ce soit comme avant mais ce n'est pas comme avant puisqu'on a plus tendance – j'ai l'impression – à s'institutionnaliser, à fonctionner plus comme une "grosse machine", même s'il y a encore un choix, au niveau, je trouve, de la programmation qui reste... oui, qui reste étonnant, différent, un peu moins... sage.* » (scic\_med1).

La première direction (période SFT) se concentrait beaucoup sur l'aspect artistique et sur le développement des opérateurs artistiques et culturels du territoire qui rejoignaient la Friche. La deuxième direction (période SCIC) a vu son travail se focaliser sur la gestion du lieu et la structuration des processus de gestion et de logistique, ainsi que le développement des projets événementiels portés par la SCIC. La Friche a donc vécu deux philosophies de gestion très différentes, sur deux moments de développement de la Friche très distincts.

Le ressenti des résidents les plus anciens à l'heure actuelle est de ne pas avoir leur mot à dire sur la nouvelle orientation dans laquelle est engagée la SCIC : « *Ce n'est pas un lieu qui a été rénové, où tout d'un coup, on a mis plein de structures pour remplir. Ça s'est fait petit à petit, et c'est pour ça qu'il y a une coopérative, parce que les gens qui sont impliqués depuis longtemps dans le site, veulent continuer à avoir leur mot à dire sur l'évolution du lieu. Voilà.* » (res\_art5). Pour lutter contre ce sentiment d'exclusion, un groupe de réflexion s'est monté : le « Collectif des Frichistes »<sup>36</sup>. Ce groupe, composé en majorité de résidents dont les OC ne sont pas sociétaires, souhaite mettre en place une réflexion commune sur la vie coopérative. Cette initiative semble naître d'une frustration de ne pas faire partie de la gouvernance de la SCIC, et donc de ne pas véritablement avoir de voix dans les décisions qui y sont prises. Nous notons que les parts disponibles à l'achat pour rejoindre le sociétariat sont d'un montant assez élevé (dix

---

36 | Nos informations sur le collectif sont limitées car il a été créé alors que notre travail de recherche touchait à sa fin.

mille euros pour vingt parts minimales obligatoires) quant aux capacités financières de nombre d'OC résidentes, ce qui semblerait expliquer que des OC résidentes qui le souhaiterait ne peuvent pas forcément être sociétaires de la SCIC.

Nous voyons plus généralement que les changements dans la culture de la Friche sont des changements qui s'opèrent au niveau de la mise en action de la culture plutôt qu'à celui des valeurs à l'origine du projet, même si ces valeurs tendent à être de moins en moins mises en avant par l'entité gestionnaire. Les logiques gestionnaires mises en place avec l'arrivée du nouveau directeur vont de pair avec la lente mais constante institutionnalisation du lieu, structuration des processus et professionnalisation de l'entité gestionnaire. Nous pouvons voir dans l'évolution de l'entité gestionnaire l'enjeu sous-jacent du passage d'un lieu-laboratoire à un lieu de développement territorial et d'action sociale par le biais de l'activité artistique et culturelle. L'aspect d'exploration artistique tend à disparaître à la Friche.

### **En conclusion : une culture organisationnelle issue de l'histoire de la méta-organisation mais influencée par la gouvernance**

Il semblerait qu'à l'instar des cultures organisationnelles que l'on retrouve dans chaque organisation, il existe également une culture organisationnelle de la Friche. Cette culture est présente au sein de la SCIC, ainsi que chez les OC résidentes. La Friche s'est créée et développée autour d'un ensemble de valeurs et d'un état d'esprit particulier. L'attachement des résidents à ces valeurs communes est très fort, ces dernières dépassant les objectifs fonctionnels de la SCIC. Ce sont des valeurs ancrées dans le lieu, développées par les OC fondatrices qui ont contribué à rassembler des OC qui partageaient ces mêmes idées. La culture a évolué avec le temps et le changement de direction de la structure gestionnaire. Les valeurs au sein de la Friche sont restées sensiblement les mêmes, mais la façon de mettre en action ces valeurs a changé avec l'évolution de SFT puis la SCIC et avec l'arrivée d'un directeur qui porte une vision différente de son prédécesseur.

Un des plus grands changements rapportés fut sans doute l'ouverture de la Friche au public, qui a été reçue de manière différenciée chez les résidents. D'un espace protégé et familial, la Friche a évolué pour devenir un lieu ouvert au public de passage et aux familles du quartier ; l'utilisation de l'espace a donc été altérée, de même que le ressenti des résidents envers l'évolution de leur « maison ». De plus, le non-renouvellement des OC résidentes mène à la fois à un ancrage encore plus profond des résidents dans leur culture et à des conflits devant l'évolution du site et les choix de gestion qui sont faits par la SCIC. En effet, le changement de direction propose une évolution du projet qui ne correspond pas forcément aux attentes des résidents et au projet Friche d'origine, conduisant pour certains à une perte de sens par rapport au projet.

Nous comprenons que la culture de la Friche est un élément positif dans le bien-être des OC résidentes car elle promeut la créativité et l'expérimentation, mais aussi l'ouverture et le rapprochement avec le territoire. Ces valeurs culturelles sont fortement ancrées dans la philosophie des NTA, qui possède toutes les caractéristiques d'une culture organisationnelle favorable à la créativité. La difficulté peut alors se situer lors de la mise en action de cette culture organisationnelle au sein du site.

**Nous n'avons pas proposé de proposition de recherche centrée sur la culture organisationnelle**, car la littérature ne mentionne pas explicitement de dimension culturelle, ou tout autre élément culturel permettant un environnement propice à la créativité, parmi les caractéristiques connues de la méta-organisation territorialisée. Si la méta-organisation possède des caractéristiques identitaires, formant une identité commune et donnant lieu à un statut particulier, elle n'est pas intrinsèquement dotée d'une culture organisationnelle. En effet, la culture organisationnelle concerne l'ensemble des membres d'un groupe social qui se dote de références (valeurs, stratégies, manifestations) pour mener à bien son activité (Godelier, 2009). Ainsi, l'identité commune seule ne permet pas de déterminer une culture organisationnelle. Les autres caractéristiques de la méta-organisation territorialisée ne suffisent pas non plus a priori à révéler l'existence d'une culture organisationnelle sur notre terrain.

Cependant, nous voyons par nos résultats que la culture organisationnelle est bel et bien présente dans le cadre de notre méta-organisation territorialisée. Elle pose

alors la question de l'histoire de la méta-organisation, ses fondateurs, les valeurs communes et partagées au sein du collectif, les critères contraignants à l'entrée et l'influence des changements dans les modalités d'application de la culture comme l'ouverture au public.

Nous avons découvert que certaines des caractéristiques déjà connues de la méta-organisation territorialisée pouvaient mener à l'émergence d'une culture organisationnelle. C'est le cas pour l'identité et les buts communs (Ahrne et Brunsson, 2010b ; Dumez, 2008) qui permettent de fonder une culture commune par des repères identitaires communs et des objectifs culturels et artistiques qui vont dans le même sens. L'identité commune frichiste fonde le « nous » sur lequel prend appui la construction sociale de la culture organisationnelle de la méta-organisation territorialisée. Ensuite, le statut particulier (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Gulati *et al.*, 2012) peut confirmer une appartenance forte à la méta-organisation territorialisée, toujours par le biais de cette identité commune dont peuvent se réclamer les membres et qui est renforcée par la méta-organisation territorialisée. Ainsi, les règles contraignantes à l'entrée (Kerwer, 2013) vont permettre de réguler les entrées et vérifier l'adéquation entre la culture des nouveaux arrivants et celle de la méta-organisation territorialisée. Enfin, la proximité territoriale (Saxenian, 1994) joue enfin un rôle de catalyseur du « vivre ensemble », qui renforce la culture de la méta-organisation territorialisée par la création d'un lieu de vie, d'une microsociété.

Une dimension dont l'action peut être à la fois positive et négative est le secrétariat (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013), en ce qu'il est garant d'appliquer la mise en action de cette culture organisationnelle au sein de la méta-organisation territorialisée. Cette mise en action est guidée par la gouvernance (Gadille *et al.*, 2013) de la méta-organisation territorialisée. Si la gouvernance prend des décisions qui vont dans le sens d'une culture organisationnelle motivante, ouverte et qui promeut la créativité, alors la mise en action du secrétariat semble être positive. Cela va dans le sens des travaux de Schein (1985) sur le leadership comme possédant une forte influence sur la culture organisationnelle. Dans le cas étudié, nous voyons que les choix de la gouvernance sont dictés par des pressions institutionnelles qui amènent le secrétariat à mettre au second plan la promotion de la créativité, toutes proportions gardées.

Nous pouvons alors lire la culture organisationnelle de la méta-organisation territorialisée par les trois niveaux (valeurs, stratégies et manifestations) de Bertrand (1991).

Les valeurs sont construites par l'identité commune, le « nous frichistes » qui rassemble les membres autour d'idéaux et d'objectifs spécifiques et partagés. Les valeurs des membres de la méta-organisation territorialisée étudiée comprennent l'expérimentation, le rapport au public, l'interdisciplinarité et le collectif. Ces valeurs sont en accord avec l'identité frichiste construite sur la philosophie entourant les NTA et le nouveau rapport à l'art, à la culture et aux publics.

Les stratégies sont visibles dans l'histoire de la mise en place du lieu, la mythologie des créateurs du lieu qui a contribué à organiser les acteurs et à développer une philosophie de gestion spécifique, notamment le statut de membre et les règles à l'entrée qui maintiennent l'intégrité des valeurs partagées. La stratégie adoptée dans la méta-organisation territorialisée est double : chez les uns, la protection de l'appartenance frichiste est essentielle pour la conservation de l'écosystème ; chez les autres, l'ouverture est nécessaire au brassage et au renouvellement. Les deux stratégies s'entrechoquent malgré leur ancrage dans des valeurs communes.

Les manifestations culturelles sont présentes dans les décisions prises par le secrétariat, dans sa gestion courante du lieu, pour diffuser les activités de la méta-organisation territorialisée et agir en fonction des missions de l'organisation : l'ouverture du lieu au public en est un exemple marquant, en ce qu'il s'ancre dans la philosophie des NTA adoptée par les fondateurs. Cependant, nous pouvons voir que certaines manifestations culturelles peuvent être le reflet de stratégies distinctes d'une partie des membres lorsque l'interprétation des valeurs sont faites par un leadership différent (dans notre cas, le changement de directeur).

Pour résumer, nous retrouvons dans la méta-organisation territorialisée le facteur favorisant la créativité organisationnelle nommé : « **instaurer une culture organisationnelle motivante, ouverte et qui promeut la créativité** ». Ce facteur peut être porté par différentes caractéristiques de la méta-organisation territorialisée : l'identité et

les buts communs, le renforcement de l'identité des membres, le statut particulier, les règles contraignantes à l'entrée, la proximité territoriale et le secrétariat. La méta-organisation territorialisée constitue alors un outil de développement de cette culture organisationnelle particulière. Selon les choix de la gouvernance, la culture organisationnelle de la méta-organisation territorialisée peut en effet favoriser le facteur « culture organisationnelle motivante, ouverte et créative ».

## Conclusion du chapitre 7

Dans ce septième chapitre, nous avons exposé les résultats de notre étude empirique. Nous avons dans un premier temps montré que le terrain étudié, la Friche la Belle de Mai, correspond à une méta-organisation territorialisée et donc peut bien et bien être étudié en tant que tel.

Nous avons dans un second temps décrit les résultats de notre analyse concernant les quatre propositions de recherche présentées en méthodologie, ainsi qu'un cinquième élément émergent : la culture organisationnelle.

L'analyse des ressources partagées et échangées sur terrain nous a montré que la méta-organisation territorialisée peut capter et distribuer des ressources directes et indirectes (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013) à ses membres par le biais de son secrétariat, mais que ce dernier peine à réguler ou stimuler les échanges entre membres. Les dynamiques sociales et de proximité (Saxenian, 1994) permettent le partage et l'échange de ressources pratiques entre les membres. La question de la gouvernance et du pouvoir discrétionnaire des dirigeants vis-à-vis des intérêts collectifs (Leys et Joffre, 2014) se pose quant à la capacité du secrétariat à distribuer équitablement les ressources dont il dispose. Nous montrons que le pouvoir de la gouvernance – donc du secrétariat – peut entrer en conflit avec les intérêts individuels de chaque membre.

Nous avons vu que les possibilités d'échanges et de rencontres sont augmentées par la colocalisation (Saxenian, 1994) des membres sur le site de la Friche, particulièrement autour de l'espace central et convivial qu'est le restaurant, et par leur culture commune. Pour ce qui est de la régulation les collaborations entre ses membres en interne et avec leurs partenaires en externe (Ahrne et Brunsson, 2010b), la capacité de la méta-organisation territorialisée apparaît plus faible : il n'existe pas de moyen de communication spécifique par lequel les membres, et même les partenaires, pourraient collaborer, ni de méthode de régulation des collaborations. Le secrétariat ne semble pas avoir de prise sur les relations sociales et peut donc être considéré comme facilitant le réseautage seulement de manière individuelle, ponctuelle, et sur des sujets spécifiques.

La méta-organisation territorialisée permet aux membres de garder leur autonomie en ce qui concerne leur pratique artistique et la gestion de leur structure. Les standards peinent à être acceptés car ils ne sont pas forcément négociés en amont avec l'ensemble des membres (Gadille *et al.*, 2013). De ce fait, les standards sont presque inexistantes et leurs effets négligeables ; ils sont peu utilisés au profit des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) qui ne contraignent par l'autonomie des membres une fois entrés. L'hétérarchie et la gouvernance égalitaire n'est pas entièrement respectée, le poids des membres n'étant pas identique dans la gouvernance actuelle (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013). Cette hiérarchie, informelle et diffuse, contribue de plus en plus à renforcer le pouvoir décisionnel des gouvernements locaux, déjà propriétaires du lieu. Ce manque de pouvoir de la part des membres, qu'il soit perçu ou réel, agit fortement sur leur sentiment de perte d'autonomie.

L'influence sur l'environnement (Ahrne et Brunsson, 2010b ; Berkowitz et Souchaud, 2017) est le point de départ de la construction de la réputation créative. La méta-organisation territorialisée fait en sorte de conserver cette réputation en maintenant des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) pour effectuer une sélection des futurs membres de la méta-organisation, en correspondance avec l'identité partagée (Ahrne et Brunsson, 2008, 2010b ; Dumez, 2008) au sein de la méta-organisation. Ainsi, le statut de membre frichiste est maintenu auprès des partenaires et des institutions (Bérubé, 2015). Cependant, l'identité commune a tendance à prendre le pas sur celle des membres ; l'effet de masse recherché (Ahrne et Brunsson, 2005) joue sur la relation aux financeurs du site plutôt que sur la relation aux publics et la réputation créative individuelle des membres.

Nous avons vu émerger le facteur de culture organisationnelle, soutenu par plusieurs caractéristiques de la méta-organisation territorialisée. L'identité et les buts communs (Ahrne et Brunsson, 2010b ; Dumez, 2008) permettent de fonder le socle d'une culture commune par des repères identitaires et des objectifs culturels et artistiques partagés. Le statut particulier (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Gulati *et al.*, 2012) peut confirmer une appartenance forte à la méta-organisation territorialisée, toujours par le biais de cette identité commune dont peuvent se réclamer les membres. Ainsi, les règles contraignantes à l'entrée (Kerwer, 2013) vont permettre de réguler les

entrées et vérifier l'adéquation entre la culture des nouveaux arrivants et celle de la méta-organisation territorialisée. Enfin, la proximité territoriale (Saxenian, 1994) joue le rôle de catalyseur du « vivre ensemble », qui renforce la culture de la méta-organisation territorialisée par la création d'un lieu de vie, d'une microsociété. Le secrétariat (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013) est garant d'appliquer la mise en action de cette culture organisationnelle, elle-même guidée par la gouvernance (Gadille *et al.*, 2013) de la méta-organisation territorialisée.



## Chapitre 8 |

# **La méta-organisation territorialisée tend à favoriser les facteurs de la créativité organisationnelle des organisations créatives**

Tout au long de cette recherche, nous avons analysé l'influence des caractéristiques de la méta-organisation territorialisée sur les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives. Nous avons développé notre analyse grâce à quatre propositions de recherche. Notre exploration du terrain de recherche nous a permis de donner des réponses à ces propositions, mais aussi de proposer des alternatives à la littérature scientifique actuelle. Ce huitième chapitre de notre thèse s'attache à discuter ces résultats vis-à-vis de la littérature étudiée en amont, ainsi que proposer des réflexions et pistes qui pourront nourrir les recherches futures.

Tout d'abord, nous présentons les réponses apportées aux propositions de recherche et les divergences entre nos résultats et le cadrage théorique, en regardant l'action de la méta-organisation territorialisée (section 1). Puis, nous discutons les apports de notre réflexion aux principaux concepts mobilisés dans cette thèse : la créativité organisationnelle (section 2) et la méta-organisation territorialisée (section 3). Nous explorons plus en détail le thème émergent de nos résultats : la culture organisationnelle (section 4). Nous questionnons également la question de la proximité mobilisée dans notre recherche (section 5). Nous proposons ensuite des recommandations managériales actionnables (section 6) avant d'exposer les limites de notre étude et les pistes de recherche futures (section 7).

## Section 1 |

### **Une action de la méta-organisation territorialisée plus nuancée que prévue, mais aussi plus large**

Nos résultats montrent que la méta-organisation territorialisée – par le biais de ses caractéristiques spécifiques – influence en grande partie positivement les facteurs favorisant la créativité organisationnelle de ses membres, les organisations créatives. La méta-organisation territorialisée peut alors être considérée comme une configuration organisationnelle pertinente pour des organisations créatives souhaitant se rassembler afin de travailler ensemble, brasser les pratiques, ou même collectiviser des ressources. Cependant, certaines caractéristiques de la méta-organisation territorialisée – comme le développement concurrentiel et la mise en place d’une hiérarchie dans la gouvernance – peuvent avoir des effets négatifs sur les facteurs favorisant la créativité des membres. C’est le cas notamment lorsque la méta-organisation territorialisée prend de l’ampleur et que toute la structure s’institutionnalise ; des conflits d’intérêts entre membres et gouvernance peuvent alors apparaître et les zones de pouvoir se modifier.

Les résultats issus du terrain de recherche nous amènent à découvrir des aspects de la méta-organisation territorialisée favorisant ou freinant la créativité organisationnelle et que nous n’avions pas posés *a priori* dans nos propositions de recherche. Sont indiqués ci-après les apports de notre recherche au croisement des littératures entre les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée et les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives (cf. Tableau 21). Les croisements qui ne s’avèrent pas effectifs sont barrés et ceux qui se sont révélés sont surlignés en jaune.







En ce qui concerne la grande catégorie « mise à disposition de ressources nécessaires à l'acte créatif », la méta-organisation territorialisée a une influence majoritairement positive sur le facteur « allocation de ressources matérielles et financières suffisantes pour permettre la pratique ».

La littérature mentionne que la méta-organisation peut jouer un rôle dans l'acquisition et le partage de ressources entre ses membres (Ahrne et Brunsson, 2005), notamment par la mutualisation de ressources (Berkowitz, 2016). Le secrétariat délivre des ressources directes (ressources humaines) et indirectes (matériel, locaux) aux membres (Bor, 2013). Si la méta-organisation territorialisée contrôle de nombreuses ressources directes, par exemple par le biais d'un secrétariat fort, alors elle parvient à un stade d'existence propre (Ahrne et Brunsson, 2008) ce qui peut mener à ce qu'elle perde de vue une partie des besoins et des envies de ses membres (Bor, 2013).

Nos résultats ont bien montré que le secrétariat pouvait capter et redistribuer des ressources diverses à ses membres. Cependant, trois éléments nous montrent les désaccords entre la méta-organisation territorialisée et ses membres quant à la distribution des ressources : la confrontation d'intérêts divergents venant du secrétariat et des membres, la faible implication des membres dans les décisions de la gouvernance, et la structuration accrue du secrétariat qui devient une entité de plus en plus autonome. Il s'est opéré au fil du temps un renversement du poids décisionnaire. La décision à l'heure actuelle étant située au niveau du secrétariat, celui-ci possède la latitude au quotidien pour prendre des décisions liées aux ressources. Le mode de distribution des ressources n'est donc pas en soi problématique mais est une résultante de la gouvernance de la méta-organisation territorialisée. La méta-organisation territorialisée entre ici dans un développement concurrentiel non pas économique mais structurel et décisionnaire avec ses membres.

Ce développement concurrentiel, lié à une forte accumulation de ressources directes (fort secrétariat), peut altérer sa capacité à distribuer la totalité de ses ressources aux membres. Cela étant dit, le maintien des ressources indirectes, de même que celui de l'entité méta-organisante, nécessite forcément des ressources, que la méta-organisation territorialisée va capter à l'extérieur pour survivre (les membres manquant de ressources pour subvenir directement aux besoins de la structure).

Nous pouvons dire ici que le développement concurrentiel ne coûte pas en ressources propres aux membres, mais capte des ressources de l'extérieur qui auraient pu être distribuées aux membres. Nous ajoutons donc la caractéristique de développement concurrentiel comme influençant négativement le facteur d'allocation de ressources.

Par ailleurs, si l'on parle de partage de ressources de membre à membre, nous remarquons que l'activité du secrétariat a très peu d'effets. Les membres décident d'eux-mêmes d'échanger ou de partager des ressources, sans intervention du secrétariat. Deux dynamiques semblent principalement jouer dans les échanges de ressources entre les membres de la méta-organisation territorialisée : d'une part la dynamique de proximité territoriale qui fait que les ressources nécessaires sont facilement accessibles chez les OC voisines, d'autre part la dynamique sociale créée par l'identité et les buts communs qui implique que les échanges vont être plus nombreux et fructueux entre OC qui entretiennent de bonnes relations sociales ou travaillant régulièrement ensemble autour de valeurs communes. Les caractéristiques de proximité territoriale et d'identité et buts communs sont donc ajoutées comme favorisant le facteur d'allocation de ressources.

Vis-à-vis de la grande catégorie « favorisation des échanges interpersonnels », la méta-organisation territorialisée a une influence positive sur les facteurs « échanges et décloisonnement des pratiques » et « réseautage dans et hors de l'organisation ».

La question de la régulation des collaborations entre membres de la méta-organisation n'est que rarement abordée par la littérature. Ahrne et Brunsson (2010b) parlent brièvement de régulation des collaborations en interne et en externe, mais ne mentionnent pas les modalités de cette régulation. Les auteurs indiquent que les moyens de communication entre acteurs peuvent être régulés dans le but de faciliter ces collaborations. L'adoption de standards peut également donner lieu à de nouvelles pratiques qui favoriseront les collaborations et les échanges entre membres (Malcourant *et al.*, 2015). De plus, la méta-organisation territorialisée établissant une proximité (Saxenian, 1994) entre les membres, les possibilités de rencontres, d'échanges et de réseautage sont grandement augmentées.

Nos résultats montrent qu'il n'existe pas de régulation formelle des collaborations en interne et en externe. Les échanges et le réseautage se font par le biais de deux éléments. Le premier est la proximité géographique qui permet de rapprocher physiquement des membres qui sans ça ne se seraient pas croisés. Cependant, la proximité entre les membres n'est pas la condition essentielle de la collaboration. Certains restent à l'écart de la dynamique sociale créée par cette proximité. Cette dernière doit être accompagnée du second élément : l'identité et les buts communs permettant, entre autres, de mettre en place une culture commune et ainsi qui crée du lien social entre les membres et encourageant le réseautage, les échanges et le décroisement. Ainsi, les membres partageant une culture commune et évoluant dans un même espace se côtoient et forment des liens d'amitié et/ou de travail, ce qui contribue à mettre en place un écosystème de relations interpersonnelles et de collaborations efficace pour la plupart des membres. La régulation des relations a donc bien lieu, mais de façon informelle, par le biais de relations sociales construites plutôt que d'outils spécifiques. Nous ajoutons la caractéristique d'identité et buts communs comme influençant positivement les échanges et le réseautage et enlevons la caractéristique de régulation des relations internes et externes.

Quant aux standards, ils semblent ne pas entrer en ligne de compte dans la régulation des échanges au sein de la méta-organisation territorialisée, car très peu utilisés et plutôt dirigés vers des aspects administratifs. Nous n'infirmons pas la capacité des standards à favoriser les échanges et le réseautage, mais montrons que ce n'est pas forcément le cas dans toutes les méta-organisations territorialisées, particulièrement celles qui n'utilisent que très peu les standards. Nous retirons donc cette caractéristique du tableau car elle apparaît ne pas avoir d'influence.

Pour ce qui est de la grande catégorie « flexibilité organisationnelle », la méta-organisation territorialisée a une influence majoritairement positive sur les facteurs « autonomie, confiance et indépendance des individus pour créer et explorer » et « délégation des prises de décision, limitation de la hiérarchie, adoption d'une structure aplanie ».

La littérature indique que la méta-organisation confère à ses membres toute leur autonomie. Tout d'abord car les membres rejoignent la méta-organisation territo-

rialisée par adhésion volontaire (Ahrne et Brunsson, 2008) : les membres sont libres d'entrer et de sortir de la méta-organisation territorialisée. Il n'existe pas de dispositif de contrôle hiérarchique ou financier sur les membres. Par le poids identique de ses membres dans la gouvernance, la méta-organisation ne contraint pas les membres et leur laisse ainsi toute autonomie pour développer leur organisation et leurs activités comme ils l'entendent. Les standards sont non contraignants et émanent du consensus (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013) ; les membres n'ont donc pas de raison de s'y opposer ou de se sentir contraints car les standards ont été décidés par la communauté que forme les membres. Cependant, les standards peuvent également être un obstacle à l'autonomie et l'indépendance en ce qu'ils peuvent mener à l'imposition de similarités et une homogénéisation des pratiques. De plus, si la méta-organisation territorialisée se développe en concurrence avec ses membres, alors leur autonomie peut être mise en péril.

Nos résultats montrent effectivement que la méta-organisation territorialisée permet de respecter l'autonomie de ses membres. Dans le cas présent, la méta-organisation territorialisée permet bien aux membres de garder leur autonomie en ce qui concerne leur pratique artistique et la gestion de leur structure. L'adhésion volontaire est présente pour tous les membres. Les standards au sein de la méta-organisation territorialisée sont bel et bien non contraignants et, selon nos résultats, ne tendent pas à imposer de similarités ou d'homogénéisation des pratiques. Ils sont même rejetés de la part des membres et peinent à être acceptés par la majorité d'entre eux. La raison peut en être que ces standards ne sont pas forcément négociés en amont avec l'ensemble des membres (Gadille *et al.*, 2013) mais imposés par le secrétariat, dont les tentatives de cadrage ont peu de succès, par crainte des membres d'une prise de pouvoir dudit secrétariat. Les caractéristiques de standards et homogénéisation des pratiques peuvent donc être supprimées.

En revanche, un système de régulation est tout de même utilisé pour sélectionner les membres : le manque de standards est compensé par des règles contraignantes à l'entrée. La gouvernance de la méta-organisation territorialisée fait passer les candidats dans ce filtre et ainsi s'assure de ne faire entrer que des membres qui partageront des valeurs et des projets en adéquation avec l'activité de la méta-organisation territo-

rialisée. Une fois intégré, le membre n'a pas de standards particuliers à respecter. Nous prenons ici le contre-pied de la littérature et proposons que les règles contraignantes à l'entrée remplacent les standards et sont garantes de l'autonomie des membres qui ont réussi à entrer. Nous ajoutons donc cette caractéristique comme favorisant l'autonomie.

Nos résultats ont également montré que le poids des membres n'est pas identique dans la gouvernance de la méta-organisation territorialisée étudiée, au contraire de ce que propose la littérature (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013). Les prises de décisions en sont donc affectées, ce qui tend à créer une hiérarchie entre ceux qui prennent les décisions et ceux qui les subissent. Cette caractéristique peut donc être supprimée, car elle n'est pas effective sur notre terrain.

Ahrne et Brunsson (2010b) ont montré que les méta-organisations peuvent menacer l'autonomie de leurs membres par ses prises de décisions ou par un développement concurrentiel. Nous confirmons que la question du développement concurrentiel est présente quant à la capacité de développement économique des membres. Autrement dit, la méta-organisation territorialisée concurrence économiquement ses membres. Également, les prises de décision issues de la gouvernance peuvent poser problème quant à l'autonomie des membres, par l'origine des acteurs prenant les décisions, dans notre cas des acteurs externes non membres (vote des institutions et délégation au secrétariat). Le développement de la méta-organisation territorialisée se fait alors également de manière structurelle, en se dotant d'une gouvernance qui éloigne les décisions des membres, par le biais notamment du secrétariat. Ce résultat s'accorde avec l'importance d'une gouvernance ouverte mise en avant par Gimet et Grenier (2018).

Quant à la grande catégorie « maintien d'une réputation créative », la méta-organisation territorialisée a une influence majoritairement positive sur les facteurs « maintien du statut créatif auprès des collaborateurs et des publics » et « publicisation de la créativité ».

La littérature pose qu'une méta-organisation permet de partager une identité commune et d'avoir le statut de membre (Ahrne et Brunsson, 2008, 2010b ; Dumez, 2008), ce

qui peut s'avérer bénéfique pour construire une réputation créative de l'organisation. La méta-organisation peut jouer un rôle de promotion de la créativité de ses organisations membres par l'influence qu'elle possède sur son environnement (Ahrne et Brunsson, 2010b ; Berkowitz et Souchaud, 2017) ; elle peut également faire en sorte de conserver cette réputation en maintenant des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) pour effectuer une sélection des futurs membres de la méta-organisation.

Pour ce qui est de l'influence sur l'environnement, la part importante prise par la méta-organisation territorialisée dans les événements territoriaux et dans le développement économique associé est incontestable. Celle que nous avons étudiée n'a cessé de gagner en influence dans le domaine des arts et de la culture sur son territoire depuis sa création, que ce soit auprès des institutions ou des autres organisations du secteur. Forte de sa réputation, la méta-organisation territorialisée fait effectivement en sorte de la conserver en maintenant des règles contraignantes à l'entrée pour effectuer une sélection des futurs membres de la méta-organisation. Les futurs membres doivent alors passer par le conseil d'administration qui valide ou non leur entrée, selon des critères de correspondance avec l'identité partagée au sein de la méta-organisation. Ainsi, le statut de membre est maintenu auprès des partenaires et des institutions. Être membre de la méta-organisation territorialisée est alors signe de qualité et de reconnaissance.

Nous notons que l'identité commune de la méta-organisation territorialisée est mise en avant pour favoriser sa réputation créative. L'identité des membres n'est pas mise à mal par des standards ou par une volonté d'imposer des similarités et une homogénéisation des pratiques comme le propose la littérature (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Kerwer, 2013) ; cependant, la force de l'identité de la méta-organisation territorialisée et sa tendance à rediriger l'attractivité et la visibilité vers elle, se superpose à l'identité des membres – voire s'y substitue. Ainsi, la réputation de la méta-organisation territorialisée renforce l'identité commune associée à la méta-organisation territorialisée. Cette dernière entre ainsi en concurrence avec ses membres par les conséquences de son rayonnement : réputation de la méta-organisation territorialisée plutôt que des membres, captation de fonds par la confiance des institutions, reconnaissance du

public sur la méta-organisation territorialisée. Le développement concurrentiel est donc une caractéristique influençant négativement le facteur de réputation créative.

De plus, la littérature mentionne l'identité commune de la méta-organisation comme un avantage recherché par les membres, en ce qu'elle permet de donner plus de poids au collectif (Ahrne et Brunsson, 2005). Nos résultats montrent ici que, si l'identité de la méta-organisation pouvait être un avantage à sa création, elle a petit à petit pris le pas sur celle des membres ; l'effet de masse recherché se retrouve aujourd'hui sur la relation aux financeurs plutôt que sur la réputation créative des membres.

Enfin, pour ce qui est de la catégorie « engagement de l'individu dans la pratique et motivation pour réaliser l'acte créatif », la méta-organisation territorialisée a une influence majoritairement positive sur le facteur « instauration d'une culture organisationnelle motivante, ouverte et promouvant la créativité ».

Notre revue de littérature a révélé que l'appartenance, par le biais de l'identité et des buts communs des membres, est l'élément organisationnel le plus important pour la méta-organisation territorialisée, étant donné que les autres caractéristiques fonctionnelles de l'organisation complète lui font défaut (règles, hiérarchie, supervision, sanctions). Malgré ce premier élément, – l'identité pouvant être la base d'un « nous » –, aucune mention n'est faite d'une culture organisationnelle propre à la méta-organisation territorialisée émanant du groupe social, avec ses références, ses stratégies et ses effets sur la vie en collectif. Ainsi est définie la différence entre identité et culture organisationnelles (Godelier, 2009), la première étant une description consciente de qui nous sommes (en tant qu'organisation) et la seconde une construction sociale – collective et inconsciente – de références aidant l'organisation à cheminer dans son environnement.

Pourtant, nos résultats ont montré que la méta-organisation territorialisée pouvait favoriser une culture organisationnelle motivante, ouverte et promouvant la créativité auprès de ses membres, et ce par plusieurs biais. C'est le cas pour l'identité et les buts communs qui, renforcés par la méta-organisation territorialisée, permettent de fonder une culture commune par des repères identitaires communs et des objectifs culturels et artistiques qui vont dans le même sens. L'identité commune ancrée dans des valeurs

partagées peut alors être une base pour le développement d'une culture organisationnelle de la méta-organisation territorialisée. Ensuite, le statut particulier peut confirmer une appartenance forte à la méta-organisation territorialisée, toujours par le biais de cette identité commune dont peuvent se réclamer les membres. Ainsi, les règles contraignantes à l'entrée vont permettre de réguler les entrées et vérifier l'adéquation entre la culture des nouveaux arrivants et celle de la méta-organisation territorialisée. Enfin, la proximité territoriale joue enfin un rôle de catalyseur du « vivre ensemble », qui renforce la culture de la méta-organisation territorialisée par la création d'un lieu de vie, d'une microsociété. Nous ajoutons donc ces caractéristiques (proximité territoriale, renforcement de l'identité des membres, statut particulier, règles contraignantes à l'entrée, identité et buts communs) comme influençant positivement le facteur de culture organisationnelle.

Une dimension dont l'action peut être à la fois positive et négative est le secrétariat, en ce qu'il est garant d'appliquer la mise en action de cette culture organisationnelle au sein de la méta-organisation territorialisée. Cette mise en action est guidée par la gouvernance de la méta-organisation territorialisée. Si la gouvernance prend des décisions qui vont dans le sens d'une culture organisationnelle motivante, ouverte et qui promeut la créativité, alors la mise en action du secrétariat semble être positive. Dans le cas étudié, nous voyons que les choix de la gouvernance sont dictés par des pressions institutionnelles qui amènent le secrétariat à reléguer au second plan la promotion de la créativité, toutes proportions gardées. Nous ajoutons donc cette caractéristique de secrétariat comme pouvant influencer à la fois positivement et négativement le facteur de culture organisationnelle.

Pour en faciliter la lecture, nous résumons la confrontation de nos résultats à la littérature dans le tableau suivant (cf. Tableau 22). Les caractéristiques qui n'ont pas eu d'effets sur les facteurs présentés sont barrées et celles supplémentaires que nous avons relevées dans l'analyse des résultats apparaissent en italique. Nous y faisons également apparaître le facteur émergent et les caractéristiques qui l'influencent.

		Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée	
		Influence positive	Influence négative
Facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives	Allocation de ressources matérielles et financières suffisantes pour permettre la pratique	Secrétariat, <i>proximité territoriale, identité et buts communs</i>	<i>Développement concurrentiel (structurel)</i>
	Échanges et décloisonnement les pratiques ; réseautage dans et hors de l'organisation	Proximité territoriale, <i>régulation des collaborations internes et externes, standards, identité et buts communs</i>	
	Autonomie, confiance et indépendance des individus pour créer et explorer ; délégation des prises de décision, limitation de la hiérarchie, adoption d'une structure aplanie	Faible hiérarchie, <i>pois des membres identique dans la gouvernance, consensus, standards, adhésion volontaire, règles contraignantes à l'entrée</i>	<i>Standards, imposition de similarités et homogénéisation, développement concurrentiel (économique et structurel)</i>
	Maintien du statut créatif auprès des collaborateurs et des publics ; publication de la créativité	Renforcement de l'identité des membres, influence sur l'environnement, statut particulier, règles contraignantes à l'entrée, identité et buts communs	<i>Développement concurrentiel (économique)</i>
	<i>Instauration d'une culture organisationnelle motivante, ouverte et promouvant la créativité</i>	<i>Secrétariat, proximité territoriale, renforcement de l'identité des membres, statut particulier, règles contraignantes à l'entrée, identité et buts communs</i>	<i>Secrétariat</i>

Tableau 22 : Résumé du Tableau 21 (autrice)

Notre recherche montre bien que la structure organisationnelle qu'est la méta-organisation territorialisée est majoritairement favorable à la créativité organisationnelle. Certains aspects apparaissent comme majeurs dans la capacité de la méta-organisation territorialisée à stimuler la créativité. C'est le cas de la caractéristique de l'identité et des buts communs qui apparaît **favoriser quatre des cinq grandes catégories de facteurs** de la créativité organisationnelle. La proximité territoriale semble aussi jouer un rôle important, que l'on peut qualifier de facilitateur, dans la favorisation de plusieurs facteurs (ressources, échanges, réseautage, culture).

Un aspect qui, lui, apparaît comme influençant négativement la capacité de la méta-organisation territorialisée à stimuler la créativité est le développement de la méta-organisation territorialisée en concurrence avec ses membres. Ainsi, la distribution des ressources est affectée, de même que l'autonomie des membres et les gains de réputation créative. La méta-organisation territorialisée, en se développant, capte de plus en plus de ressources qui auraient pu être dirigées vers les membres ; elle assoie une gouvernance indirecte par le secrétariat qui contribue à renverser le pouvoir décisionnaire au détriment des membres et s'approprie au niveau méta-organisationnel la réputation créative des membres.

Deux éléments dont nous nuancions le rôle sont le secrétariat, en ce qu'il apparaît avoir une position parfois ambiguë sur certains facteurs, et les standards, qui finalement sont presque non existants sur notre terrain de recherche et dont nous voyons que la présence n'est pas primordiale au bon fonctionnement de la méta-organisation territorialisée.

Grâce à nos résultats, nous pouvons désormais questionner la littérature en place et proposer nos apports sur les thèmes principaux de notre recherche : la créativité organisationnelle et la méta-organisation territorialisée.

## Section 2 |

### **L'importance des ressources dans l'étude de la créativité organisationnelle des organisations créatives**

Nos résultats permettent de questionner deux éléments faisant partie des facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives et qui apparaissent peu dans la littérature récente sur le sujet. Le premier élément renvoie aux ressources – peu de travaux s'attardent en effet à décrire les ressources nécessaires à la créativité organisationnelle ou les conditions dans lesquelles celles-ci sont utilisées. Le second élément concerne la réputation créative mise en lumière par Bérubé (2015), et qui ne semble pas non plus apparaître dans la littérature sur la créativité organisa-

tionnelle – malgré une définition de Simonton proposée dès 1988 allant dans ce sens. Nous proposons également, après avoir montré son intérêt, de considérer la réputation créative comme une des ressources nécessaires à la créativité organisationnelle.

Nous discutons ainsi l'importance des ressources tangibles pour soutenir la créativité organisationnelle des organisations créatives (2.1.), ainsi que le rôle encore peu étudié de la réputation créative (2.2.).

## **2.1. Les ressources tangibles comme premier soutien des organisations créatives**

Les ressources, leur captation et leur redistribution sont apparues comme une clé importante de compréhension du soutien à la créativité que peut apporter une méta-organisation territorialisée. Dans les travaux précurseurs sur la créativité organisationnelle, les ressources sont mentionnées comme nécessaires par Amabile (1988) qui parle notamment de ressources dans le domaine de la tâche (financement, temporalité et ressources humaines), mais aussi Woodman *et al.* (1993) qui les considèrent comme des influences contextuelles. Malgré leur importance dans ces modèles phares, les ressources ne sont généralement pas traitées comme un facteur à part entière dans la littérature récente. Peu d'études ont été réalisées sur les ressources particulières nécessaires à la créativité organisationnelle ou sur les modalités de prise en main de ces ressources par les individus ou organisations créatifs. La question des ressources est absente du modèle de Bérubé (2015), alors qu'elle est évoquée dans la littérature par Carrier et Gélinas (2011) et Sonenshein (2014).

Notre cas met pourtant en évidence que les ressources constituent un facteur de soutien vital de la créativité organisationnelle des organisations créatives. De par leur incapacité à générer des revenus suffisants (Baumol et Bowen, 1966) et leur difficulté croissante à capter des ressources publiques (Simonot, 2017), un apport extérieur de ressources est vital à leur fonctionnement et à leur croissance. Qu'elles soient financières, matérielles ou humaines, les ressources sont essentielles au développement de l'activité créative. Nous appuyons d'ailleurs les propos de Sonenshein (2014) sur la

pertinence des ressources apportées aux organisations créatives. Que ce soit un atelier que l'on peut salir, une remorque pour déplacer des œuvres ou une enveloppe pour payer des techniciens, les organisations créatives ont besoin de ressources particulières à leur activité. Les ressources nécessaires à la créativité organisationnelle des organisations créatives sont donc les ressources financières (subventions, financement privé, mécénat, prix avantageux sur les locations d'ateliers, les matériaux et les outils), spatiales (bureaux, ateliers, espace de stockage, de répétition, d'exposition), matérielles (outils et matières premières, outils logistiques et de transport d'œuvres ou de matériaux) et humaines (techniciens, machinistes, personnel de sécurité, médiateurs). Nous y ajoutons également la réputation, comme ressource permettant un accès à la légitimité, l'attractivité, la visibilité et un rapport positif avec les institutions et les financeurs. Les organisations créatives s'appuient sur toutes ces ressources pour améliorer leur capacité de travail créatif.

Des auteurs soutiennent que l'acte créatif est stimulé par l'abondance de ressources – comprises comme moyens de réalisation de l'activité créative – notamment Amabile *et al.* (1996). Nous voyons que c'est bien le cas pour des organisations aussi fragiles économiquement que celles des arts et de la culture : ayant à peine les moyens de subsister, ces dernières finissent par proposer des projets plus sages et moins ambitieux. Cela pèse alors sur l'exploration et l'expérimentation créatives. Ainsi, les projets les plus expérimentaux, souvent les moins rentables, ne peuvent voir le jour que grâce à un apport suffisant de ressources venant d'autres projets plus rentables, ou de partenaires financiers. Sonenshein (2014) suggère de son côté que les individus utilisent et altèrent les ressources qui leur sont présentées pour les rendre utiles dans leur acte créatif. Il ne s'agit donc pas d'avoir une abondance de ressources, mais d'avoir les ressources qu'il convient à l'activité qui est menée et de permettre à l'individu de s'en saisir. Nous avons vu que la spécialisation de la méta-organisation territorialisée envers les activités des arts et de la culture permet aux membres d'avoir accès à des ressources pertinentes pour leurs productions (ateliers, machines, salles d'exposition et de répétition, etc.). Dans notre cas, les ressources ne sont pas altérées du fait qu'elles sont déjà particulièrement pertinentes pour l'activité artistique.

Plutôt que de voir les ressources comme un facteur accessoire à l'instar de Carrier et Gélinas (2011), il serait intéressant d'étudier plus en détail leur rôle sur la stimulation de la créativité organisationnelle. C'est d'autant plus le cas pour les organisations créatives qui, du fait du manque de moyen généralisé, font le choix de se rassembler en méta-organisation pour se doter de meilleurs moyens de subsistance.

## **2.2. La réputation créative comme ressource pour survivre dans son environnement**

Un autre facteur peu exploré dans la littérature s'avère celui de la réputation créative. La réputation créative est proposée par Bérubé (2015) comme facteur favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives. Nous avons pu constater dans notre propre étude empirique que la réputation créative était en effet un élément intéressant pour saisir la dynamique entre méta-organisation territorialisée et membres quant à la relation aux institutions et aux publics.

Desmoulins propose une définition de la réputation qui peut éclairer les résultats obtenus sur notre terrain de recherche : « *La perception des parties prenantes des comportements passés de l'organisation, aboutissant à une évaluation collective présumant des comportements futurs de cette même organisation.* » (2019, p. 69).

Nous avons en effet montré que construire une réputation créative était essentiel pour maintenir son statut créatif auprès de ses collaborateurs, particulièrement les financeurs et les institutions (DiMaggio et Powell, 1983 ; Ford, 1996 ; Washington et Ventresca, 2004), avec lesquels une bonne réputation s'avère nécessaire pour la survie de la méta-organisation territorialisée. En effet, ce soutien est essentiel à la bonne marche de la méta-organisation territorialisée composée d'organisations créatives, ces dernières dépendant fortement des subventions publiques qu'elles captent par le biais de leur rassemblement. La réputation créative permet aux organisations créatives de capter des publics et donc d'assurer leur développement économique. Elle permet de faire reconnaître son travail auprès d'autres organisations et institutions et ainsi de gagner en légitimité. Nous soulignons ici l'importance de prendre en

compte l'aspect de persuasion développé par Simonton (1988) dans la définition de la créativité, d'autant plus organisationnelle, vu l'importance que joue la reconnaissance des acteurs de l'environnement des organisations créatives dans leur développement. En effet, la légitimité gagnée par les acteurs grâce à leur réputation créative leur permet d'être repérés en tant qu'organisations créatives « sérieuses » et « dignes » de recevoir des fonds publics. Cela rappelle l'éclairage fait par Simonot (2017) sur la pression qu'exercent les institutions sur les receveurs de deniers publics quant à leur capacité à prouver que l'argent public est « correctement » utilisé. La réputation créative permet d'adoucir la relation entre organisation créative et financeur, en permettant de garantir un bon « retour sur investissement ». C'est en ce sens que les parties prenantes (institutions) présupposent du comportement futur des organisations créatives.

De même, la réputation créative crée une aura positive autour des organisations qui sont sollicitées pour des projets : elle encourage de nouvelles organisations créatives à vouloir intégrer la méta-organisation territorialisée et permet ainsi de capter de nouvelles organisations créatives. Nous confirmons ainsi la pertinence de la proposition de Bérubé (2015) pour qui la réputation est un facteur important à intégrer dans les recherches sur la créativité organisationnelle.

Nous pouvons, par le biais de nos résultats, aller plus loin que Bérubé (2015) et considérer la réputation créative comme une ressource, en ce qu'elle apporte une meilleure capacité de travail au même titre que les autres ressources étudiées (financières, matérielles, spatiales, humaines). Cette proposition n'est pas nouvelle en ce que la réputation est depuis longtemps considérée comme une ressource pour l'entreprise (Grant, 1991). La réputation créative apporte légitimité, attractivité, visibilité aux membres de la méta-organisation territorialisée, mais également un rapport positif avec les institutions et les financeurs. Ces éléments sont cruciaux pour un activité artistique menée dans de bonnes conditions. Nous proposons ainsi d'intégrer la réputation créative aux ressources nécessaires à la créativité organisationnelle des organisations créatives.

## Section 3 |

### **Le défi de la méta-organisation territorialisée : rester « par les membres et pour les membres », entre gouvernance déléguée et développement concurrentiel**

Les apports soulevés dans la section précédente nous amènent à réfléchir sur plusieurs éléments de la méta-organisation territorialisée. Tout d'abord, notre propos sur les ressources nous questionne sur leur répartition et leur contrôle au sein de la méta-organisation territorialisée. Ces questions incitent à étudier de plus près la gouvernance de la méta-organisation territorialisée, qui prend une part prépondérante dans la question des ressources.

Ces mêmes apports nous amènent à mettre en lumière la concurrence qui peut avoir lieu entre méta-organisation territorialisée et membres. Les acteurs cherchent à capter les ressources de l'environnement, ce qui peut les mettre en concurrence économique. Cette relation aux ressources est ainsi symptomatique de la relation concurrentielle entre les membres et la méta-organisation territorialisée, qui peut atteindre les activités et la structure décisionnaire. La méta-organisation territorialisée peut ainsi se développer et entrer en concurrence structurelle avec ses membres.

Dans un premier temps, nous traitons donc de la gouvernance et des zones de pouvoir au sein de la méta-organisation territorialisée (3.1.). Dans un second temps, nous consoliderons notre compréhension de la concurrence entre méta-organisation territorialisée et membres (3.2.).

#### **3.1. Gouvernance et zones de pouvoir dans la méta-organisation territorialisée : un équilibre instable autour de capacités variables**

La gouvernance de la méta-organisation territorialisée est un point de discordance particulièrement important pour les membres. Les zones de pouvoir de ce type d'organisation semblent différentes des organisations classiques, en ce qu'elles émergent de

capacités distinctives partagées ou débattues entre membres et méta-organisation. Comme le soulignent Ahrne et Brunsson (2005), ce qui fonde le concept des méta-organisations est qu'elles ne sont pas des organisations classiques car leurs membres sont des organisations et non des individus. Cette différence fondamentale joue directement sur les zones de pouvoir au sein de la méta-organisation et sur la façon dont la gouvernance gère ce rassemblement organisationnel spécifique.

En effet, les auteurs rappellent, dans la différence entre organisations et individus, que « *les organisations concentrent des ressources, et ont accès à plus de ressources que la plupart des individus* » [Traduction libre]<sup>37</sup> (Ahrne et Brunsson, 2005, p. 432). Cette assertion s'est transformée dans la littérature en l'idée qu'« *une méta-organisation a moins de ressources que ses membres* » (Dumez, 2008, p. 32). Ainsi, s'appuyant sur les travaux de Bor (2013, 2014), Berkowitz indique que « *les organisations membres sont celles qui contribuent aux ressources de la méta-organisation* » (2017, p. 2). Or, notre terrain de recherche a montré au contraire que la méta-organisation territorialisée a plus de ressources que les organisations créatives membres, particulièrement financières, spatiales et en réputation, puisqu'elle est très connue sur le territoire et dans le milieu des arts et de la culture, qu'elle capte d'importants financements publics et qu'elle gère par le biais de son secrétariat un site d'une grande taille, aménagé en bureaux, ateliers, salles de spectacles et d'expositions et espaces de stockage. Les ressources de la méta-organisation territorialisée ici étudiée ne viennent pas entièrement des membres (qui rappelons-le paient tous les mois des charges faisant office de cotisation), mais aussi du mécénat et des institutions publiques finançant le méta-projet collectif. Dans le cas particulier des organisations créatives, peu dotées en ressources propres et financées en grande partie par les subventions publiques, les financements privés et le mécénat, leur capacité à contribuer aux ressources de la méta-organisation demeure faible. Berkowitz et Dumez (2016) rappellent que le montant des cotisations peut grandement varier d'une méta-organisation à l'autre et qu'il peut être très bas dans certaines d'entre elles, à l'instar de celle que nous avons étudiée. Nous montrons donc que la méta-organisation territorialisée peut avoir plus de ressources

---

37 | « *Organizations concentrate resources, and have access to more resources than most individuals do.* » (Ahrne et Brunsson, 2005, p. 432).

que ses membres et peut capter ses propres ressources sans dépendre de celles des-dits membres.

À ce propos, Bor explique que : « *Les méta-organisations sont principalement responsables devant ceux qui leur fournissent des ressources* » [Traduction libre]<sup>38</sup> (2014, p. 4). Sachant cela, nous pourrions considérer que la méta-organisation territorialisée étudiée doit rendre des comptes à ceux qui lui fournissent ses ressources. Ainsi, le pouvoir au sein de la méta-organisation appartiendrait à la gouvernance collective composée des membres, pourvoyeurs de ressources. Cette affirmation n'est pas valable pour la méta-organisation territorialisée de notre étude qui doit ses financements et la location de son site aux gouvernements locaux, ces derniers lui ayant imposé un outil de suivi de la bonne gestion des ressources (la convention d'objectifs). Si le pouvoir au sein de la méta-organisation appartient bien aux pourvoyeurs de ressources, alors le pouvoir ici reviendrait aux institutions publiques qui apportent la majorité de ses ressources à la méta-organisation territorialisée. Cela ne semble toutefois pas être entièrement le cas au vu de la solidité de la gouvernance de la méta-organisation territorialisée étudiée face aux exigences des financeurs publics. En effet, même si l'assemblée générale est composée de trois collèges donnant un poids de vote de 30% aux institutions publiques, le conseil d'administration, lui, est composé majoritairement de membres. Les institutions sont peu intéressées par le conseil d'administration alors que ce dernier prépare les décisions prises en assemblée générale. Dans le cas étudié, la force de la méta-organisation territorialisée est d'avoir un conseil d'administration défendant les intérêts des membres et d'avoir un secrétariat filtrant les demandes des institutions afin de les rendre peu contraignantes pour les membres. Sans cela, les institutions auraient un pouvoir quasi total sur la méta-organisation territorialisée. En cela, nous maintenons que la friche culturelle étudiée est bien une méta-organisation territorialisée et pas une organisation publique qui aurait simplement une délégation de service public. Elle est financée par ses membres par le biais des charges, par des financeurs privés sur des locations ou prestations de service, et par les institutions publiques locales sur de la délégation de service public. Les membres restent premiers

---

38 | « *Meta-organization are primarily accountable to those that provide them with resources.* » (Bor, 2014, p. 4).

décideurs dans leur méta-organisation territorialisée, malgré cette fragmentation de l'origine des ressources. Nous nuancions ici la littérature sur la relation entre apport de ressources et pouvoirs associées.

Grâce à sa solide structure interne du système d'acteurs impliqués dans le méta-projet, la méta-organisation territorialisée permet aux organisations créatives de conserver leur indépendance face aux responsabilités qui pourraient leur être imposées par les financeurs. Il est en effet intéressant de noter, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, que la méta-organisation territorialisée étudiée ne contrôle pas ses membres par le biais de l'outil de gestion imposé par les financeurs publics, mais au contraire les protège du *monitoring*, soit la surveillance qu'implique l'outil imposé. La méta-organisation étudiée n'utilise pas non plus les modalités de *monitoring* qui se retrouvent dans d'autres méta-organisations comme le *peer-review* (évaluation par les pairs), le *naming-and-shaming* (nommer pour punir) et les prix ou récompenses (Ahrne et Brunsson, 2010b). La méta-organisation territorialisée ne propose pas aux membres de se surveiller mutuellement ou de s'évaluer les uns les autres. La productivité des membres n'est pas contrôlée ou surveillée ; la communauté que forme les membres fait confiance à chaque membre pour mener son activité comme il l'entend. Ainsi, lorsque les institutions imposent des conventions d'objectifs, rendre des comptes ne veut pas dire pour autant mettre en difficulté ses propres membres face à un financeur extérieur. Le secrétariat qui collecte les données des conventions d'objectif va les traiter de façon à les faire correspondre à ce qu'attendent les institutions, et ne va pas établir de punition ou de récompense en relation avec cette convention. Cela renforce l'argument montrant l'absence de sanctions dans cette organisation incomplète (Ahrne et Brunsson, 2010a) qu'est la méta-organisation et nous montre qu'elle peut être parfois plus protectrice envers ses membres que régulatrice.

Ces éléments confirment enfin la capacité de la méta-organisation territorialisée à être garante du succès de la friche culturelle, en permettant de réaliser les trois conditions soulevées par Andres (2009) pour son bon fonctionnement et sa longévité : (1) l'organisation née de la vision commune des acteurs, (2) la structuration en rela-

tion avec les pouvoirs publics et (3) la capacité à maintenir une structure interne du système d'acteurs solide. La littérature disait déjà que la méta-organisation territorialisée naissait de la vision commune des acteurs qui prennent la décision de se rassembler (Berkowitz et Dumez, 2015). Nos résultats ont montré de plus qu'elle arrive se structurer en équilibrant sa relation avec les pouvoirs publics tout en conservant une gouvernance forte et protectrice de ses membres. Ainsi, par le passage de la méta-organisation territorialisée d'association à SCIC, elle s'est dotée d'outils et de méthodes qui lui ont permis de capter plus de fonds publics. Elle s'est aussi vue offrir de gérer architecturalement le site, ce qui a contribué à un agrandissement du secrétariat et à une institutionnalisation des fonctionnements internes. Dans le même temps, la méta-organisation territorialisée a continué à se protéger des demandes extérieures en faisant en sorte que le secrétariat joue un rôle de tampon entre les injonctions des gouvernements locaux, financeurs du projet, et la liberté d'action et de création des membres. Le conseil d'administration maintient ainsi une structure interne solide qui peut choisir d'accepter ou de contourner des demandes extérieures. Ces éléments font de la méta-organisation territorialisée une grille de lecture particulièrement pertinente pour la friche culturelle étudiée, une friche culturelle institutionnelle (Andres et Grésillon, 2011) au regard de son succès et de sa longévité.

Rappelons d'ailleurs que la méta-organisation est construite sur la volonté commune des membres d'organiser l'action collective (Berkowitz et Dumez, 2016). Nous pouvons penser que tant que cette action collective n'est pas mise à mal, la volonté protectrice de la méta-organisation, la multiplication de l'origine de l'apport de ressources, de même que les allers-venues de membres n'est pas en soi un problème. Tant que la méta-organisation continue de jouer son rôle d'organiser l'action collective, les modalités de cette organisation peuvent varier sans engendrer de problème majeur. Le secrétariat jouent alors en première ligne dans cette organisation quotidienne de l'action collective.

Plus que simple tampon entre acteurs, nous considérons que le secrétariat a un rôle vital dans le fonctionnement de la vie et de la gouvernance de la méta-organisa-

tion territorialisée. Celui-ci pallie en effet la discontinuité de la gouvernance (Dumez, 2008) et gère les affaires courantes de la méta-organisation territorialisée. Nous avons noté que le secrétariat, par sa proximité avec les membres au quotidien, acquiert une grande importance dans la vie de ces derniers et un pouvoir important dans le fonctionnement de la méta-organisation territorialisée, à l'instar de la proposition de Barnett et Finnemore (2004). Nous voyons que le secrétariat peut, en se développant, acquérir de plus en plus de pouvoir et prendre le relai de la gouvernance sur des domaines très variés, voire même devenir un second degré de gouvernance – cette fois non élue – auprès des résidents. La gouvernance déléguant une grande quantité de ses prérogatives peut en arriver à déléguer un aspect entier de son fonctionnement, comme ce fut le cas dans notre recherche de la gestion des ressources de la méta-organisation.

Par la captation et la distribution de ressources auprès des membres (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013), le secrétariat nourrit la pratique des organisations créatives. Au regard des difficultés de développement qu'elles subissent (Hearn, 2014), les organisations créatives dépendent d'aides extérieures pour pouvoir continuer leur pratique. Selon les domaines artistiques et culturels (Baumol et Bowen, 1966), les membres sont plus ou moins dépendants du secrétariat pour leur apporter des financements, des espaces de travail ou d'autres ressources directes ou indirectes (Bor, 2013). La capacité du secrétariat à choisir vers qui iront ces ressources peut s'avérer un gain de pouvoir et peut lui permettre de contrôler, s'il le désire, l'activité des membres. Le secrétariat peut alors inciter des projets plutôt que d'autres, même si nous avons remarqué que le secrétariat étudié dans notre recherche ne cherche pas à profiter de son pouvoir relatif sur les membres. En revanche, les membres peuvent ressentir une injustice si l'action du secrétariat sur la distribution des ressources n'est pas transparente, négociée et acceptée par tous.

Le rôle du secrétariat apparaît **comme important dans nos résultats, non seulement** au niveau structurel, mais aussi au niveau stratégique. Le secrétariat peut ainsi prendre des décisions et faire valoir ses intérêts dans son environnement, de manière très autonome face à la gouvernance. Ainsi, la différence entre gouvernance et secrétariat établie par Gadille *et al.* (2013) n'est pas aussi distincte. Les auteurs mentionnent

que la gouvernance est communément prise en charge par les organisations membres qui se réunissent ponctuellement pour prendre des décisions. Pour pallier cette discontinuité, la méta-organisation se dote donc d'un secrétariat, structure permanente composée d'employés gérant les affaires courantes de la méta-organisation. Composé d'experts, le secrétariat peut prendre une place importante dans le fonctionnement de la méta-organisation et gérer des ressources utiles à sa propre organisation aussi bien qu'aux membres, considérées comme des ressources directes (ressources humaines) et indirectes (matériel, locaux) aux membres (Bor, 2013). Gadille *et al.* (2013) considèrent que la gouvernance prend les décisions au sein de la méta-organisation et que le secrétariat ne fait que les appliquer.

Dans le cas qui nous intéresse, avec le développement de la méta-organisation territorialisée, le secrétariat prend en charge des missions de gouvernance et donc des décisions qui affectent les membres. Par cette délégation de pouvoir totale sur la question des ressources, le secrétariat agit comme une seconde entité gouvernante et gagne ainsi en pouvoir décisionnaire. La différenciation entre gouvernance et secrétariat devient alors plus floue, car les deux entités prennent des décisions importantes qui touchent les membres. Ces derniers sont représentés dans la gouvernance classique (assemblée générale, conseil d'administration), mais pas dans la gouvernance déléguée, le secrétariat, composé d'experts employés.

D'ailleurs, à la différence de Berkowitz (2016) qui mentionne que la méta-organisation a souvent peu d'employés permanents, nous soulevons que la méta-organisation territorialisée se dote, au fil du temps, de nombreux employés permanents pour diverses tâches de gestion courante du lieu (sécurité, nettoyage, installation technique, etc.), mais aussi de gestion stratégique et de développement (comptabilité, marketing, mécénat, communication, etc.). Le fait de devoir gérer un espace géographique commun (bâtiments, esplanades, espaces verts) demande au secrétariat de se doter de ressources humaines. Dans le cas étudié, ce ne sont pas les membres qui se partagent les tâches de maintien du site ou de développement stratégique ; ils les délèguent au secrétariat. Ainsi, le nombre d'employés du secrétariat semble dépendre des besoins de gestion de la méta-organisation territorialisée, et peut grandir subséquemment.

### **3.2. Concurrence entre la méta-organisation territorialisée et ses membres**

Nos résultats ont mis en évidence une constante négative dans la favorisation de la créativité organisationnelle sur le terrain de recherche : le développement concurrentiel de la méta-organisation. Les méta-organisations étant, au même titre que leurs membres, des organisations, elles peuvent toutes deux entrer en concurrence pour trois éléments : leur identité, leur autonomie et leur autorité (Ahrne et Brunsson, 2005).

Ainsi, à cause de la concurrence que fait la méta-organisation territorialisée à ses membres, nos résultats ont montré que la distribution des ressources s'en trouve affectée, de même que l'autonomie des membres et les gains de réputation créative. Cela correspond bien aux trois éléments mentionnés dans la littérature. La méta-organisation territorialisée, en se développant, capte de plus en plus de ressources qui auraient pu être dirigées vers les membres : c'est la question de l'autorité, particulièrement sur la destination des ressources. Elle assoit une gouvernance indirecte par le secrétariat qui contribue à renverser le pouvoir décisionnaire au détriment des membres : c'est la question de l'autonomie face aux prises de décision. Enfin, elle s'approprie au niveau méta-organisationnel la réputation créative des membres : c'est la question de l'identité et de sa diffusion auprès des acteurs dans l'environnement.

Selon Berkowitz et Dumez (2016), les méta-organisations ne produisent pas des produits ou des services mais des informations, comme des statistiques de l'industrie, des guides de bonnes pratiques et des rapports. Nous montrons que ce n'est pas forcément le cas. En effet, les méta-organisations produisent des choses qui sont importantes pour les membres en ce qu'elles leur permettent d'organiser leur activité collective. En cela, si les membres souhaitent produire des statistiques ou des rapports, c'est ce que la méta-organisation fera. Si en revanche les membres se dotent d'une méta-organisation pour capter des ressources, gérer un espace de travail ou publiciser leur activité, c'est ce que la méta-organisation fera. Elle reste au service du collectif, peu importe la forme de sa production. Cependant, si la forme de sa production tend à être similaire à ce que produisent les membres, alors il y aura concurrence.

De plus, le développement concurrentiel peut avoir des conséquences sur deux plans : économique et structurel. Sur le plan économique, la redistribution non encadrée des ressources et la captation de ressources institutionnelles de la part de la méta-organisation territorialisée peut entraîner des difficultés de financement chez les membres. De même, les activités productives réalisées par la méta-organisation territorialisée et qui seraient généralement réalisées par les membres est problématique en ce qu'elle met en concurrence directe les membres et la structure qui les rassemble. Cela se fait par le biais notamment du secrétariat, dont les employés vont jouer peu à peu le rôle de producteurs, à l'instar des membres. Ainsi, la méta-organisation territorialisée peut faire concurrence à ses membres si elle propose des activités productives similaires par le biais de son secrétariat.

Le secrétariat peut également commencer à prendre des décisions et faire relai de la gouvernance, voire devenir comme nous l'avons traité à la sous-section précédente une deuxième entité de gouvernance. La méta-organisation territorialisée entre ici dans un développement concurrentiel non pas économique mais structurel et décisionnaire avec ses membres. Cette concurrence structurelle a des effets visibles sur la qualité de vie des membres dans la méta-organisation territorialisée : structuration accrue des relations avec le secrétariat, perte de pouvoir décisionnaire, dissolution de l'image et de l'identité des membres dans la méta-organisation territorialisée.

Nous pouvons traiter ici de la réputation créative, qui exemplifie la concurrence structurelle qui a lieu entre les membres et leur méta-organisation territorialisée. En effet, il existe une forte ambivalence entre les influences positives et négatives de la méta-organisation territorialisée sur la réputation créative des membres, dans sa capacité à mettre en valeur les membres et assoir leur réputation à l'intérieur et l'extérieur du groupement. La méta-organisation territorialisée a tendance à capter la réputation créative des membres, dont l'identité peine à se faire une place sous la méta-organisation territorialisée. La réputation étant elle-même une ressource, la question se pose alors de l'exploitation de cette ressource.

Desmoulin (2019) suggère que la réputation ne peut pas être exploitée en ce qu'elle est une ressource intangible, utilisée par les autres acteurs de l'environnement pour juger du porteur de la réputation. Ainsi, il semblerait difficile de rediriger la réputation

créative sur les membres sans un effort conscient de mettre en lumière les membres, et de laisser s'effacer la méta-organisation territorialisée. Nous voyons ici le souci de concurrence qu'il est complexe de résoudre : plus la méta-organisation territorialisée prend de l'ampleur, plus elle est mise en avant, plus elle capte des ressources. Ces ressources sont au service des membres, tant que la méta-organisation territorialisée ne se les octroie pas pour elle-même. Pour ce qui est de la concurrence économique, des solutions peuvent être trouvées, notamment si la méta-organisation territorialisée accepte de ne pas produire dans le même champ d'activité que ses membres. La méta-organisation territorialisée est alors accompagnatrice, protectrice, pourvoyeuse d'outils, et ne cherche pas à entrer dans le secteur d'activité des membres. Pour ce qui est de la concurrence structurelle, elle est plus difficile à éviter en ce qu'elle se développe naturellement avec la croissance de la méta-organisation territorialisée. Ainsi, une attention particulière doit être portée aux modalités de gouvernance et d'institutionnalisation de la méta-organisation territorialisée. Rester une méta-organisation « par les membres et pour les membres » signifie que cesdits membres doivent s'investir conséquemment et durablement dans la gestion de la méta-organisation, pour éviter de voir se développer un secrétariat « tout-puissant », qui finalement jouerait contre eux.

Nous rejoignons ici la proposition de Garaudel (2020) disant qu'il peut exister divers degrés de cohérence entre les buts du secrétariat et les objectifs des membres, ainsi que divers degrés d'interdépendance asymétrique entre la méta-organisation et ses membres. En effet, les buts du secrétariat et les objectifs des membres peuvent parfois ne pas aller dans le même sens, créant ainsi des conflits dans la gouvernance. Pour ce qui est de l'interdépendance asymétrique, les ressources sont un bon exemple d'un élément créant à la fois une interdépendance entre méta-organisation et membres, pouvant s'avérer fluctuante et ainsi donnant plus ou moins de pouvoirs aux acteurs qui en maîtrisent la distribution. Nous complétons le propos de l'auteur en ce qu'il apparaît que ces deux degrés peuvent évoluer au fil du temps et du développement de la méta-organisation et décrire seulement une méta-organisation à un instant t.

## Section 4 |

### **La culture comme mode de résolution du paradoxe de la méta-organisation territorialisée**

Lors de l'étude de chaque facteur favorisant la créativité organisationnelle, nous voyons qu'un élément récurrent est celui du collectif, du vivre ensemble, de l'appartenance au méta-projet. L'appartenance est un élément organisationnel très présent dans la méta-organisation territorialisée, que ce soit autour des relations interpersonnelles, des collaborations, de la capacité à partager des ressources ou même de la réputation créative des membres. Les standards, outils principaux d'une méta-organisation, sont remplacés par un fort sentiment d'appartenance, ayant des effets sociaux tout aussi puissants – voire plus ? Cette appartenance est notamment à l'origine du développement d'une culture organisationnelle propre à la méta-organisation territorialisée. Nous la nommons culture méta-organisationnelle.

Selon les choix de la gouvernance, la culture méta-organisationnelle peut avoir toutes les caractéristiques nécessaires pour favoriser la créativité organisationnelle. La culture organisationnelle propre à la méta-organisation territorialisée est favorisée par les caractéristiques de proximité territoriale (Saxenian, 1994), de statut particulier (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Gulati *et al.*, 2012), d'identité et buts communs et de renforcement de cette identité des membres (Ahrne et Brunsson, 2010b) et de règles contraignantes à l'entrée (Kerwer, 2013). Le secrétariat (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013) peut avoir un effet à la fois positif et négatif selon la mise en action de cette culture au sein de la méta-organisation territorialisée.

Pour montrer l'importance de la culture méta-organisationnelle, nous commençons par notre compréhension de l'appartenance au sein de la méta-organisation territorialisée, terreau de la construction de la culture méta-organisationnelle (4.1.). Nous confrontons nos résultats à la littérature sur la culture organisationnelle (4.2.) et développons subséquemment notre compréhension de l'intérêt de considérer le concept de culture méta-organisationnelle, dans le cas des méta-organisations territorialisées (4.3.).

## **4.1. L'appartenance comme élément central pour fédérer la méta-organisation**

La littérature présente cinq éléments organisationnels de l'organisation classique : l'appartenance, les règles, la hiérarchie, la supervision, les sanctions (Ahrne et Brunsson, 2010a ; Leys et Joffre, 2014). Pour ce qui est de la méta-organisation, les auteurs mentionnent que la méta-organisation ne possède pas toutes ces caractéristiques, notamment par manque de hiérarchie, de supervision, ou même de règles contraignantes. Nous proposons à notre tour de considérer l'appartenance comme seul élément solide de cette organisation incomplète. Nos résultats empiriques vont effectivement dans ce sens : **la méta-organisation semble bel et bien s'appuyer principalement (et presque uniquement) sur l'appartenance pour rassembler ses membres.** Les autres caractéristiques de l'organisation classique [les règles, la hiérarchie, la supervision, les sanctions (Ahrne et Brunsson, 2010a ; Leys et Joffre, 2014)] sont absentes ou très peu utilisées. Nous n'avons en effet pas noté la présence d'autres caractéristiques sur notre terrain de recherche que l'appartenance pour cadrer la vie collective. Exception faite de manière minimale pour les standards, pour certaines demandes en termes de graphisme ou de sécurité du public, qui n'ont pas réellement de poids régulateur.

L'appartenance est construite par le biais de plusieurs facteurs de la méta-organisation territorialisée, qui agissent comme catalyseurs pour fédérer les membres. Parmi nos résultats, on retrouve notamment l'identité commune, les buts partagés, le renforcement de l'identité des membres et le statut de membre. Ils sont issus de la dimension stratégique de la méta-organisation territorialisée plutôt que de sa dimension organisationnelle.

L'identité et les buts communs sont les garants de l'appartenance à la méta-organisation territorialisée. Ils sont présents dès la création de la méta-organisation territorialisée par la volonté des membres de créer un rassemblement qui leur ressemble et d'agir collectivement sous la même « étiquette ». Ils se manifestent par le biais de règles contraignantes à l'entrée (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Dumez, 2008) qui permettent aux

membres de s'assurer que les nouveaux entrants partagent bien les mêmes objectifs. L'identité commune et les buts partagés forment le socle du statut social et identitaire des membres.

Le statut de membre est un statut social particulier (Ahrne et Brunsson, 2005 ; Gulati *et al.*, 2012) qui incite les organisations extérieures à vouloir participer à la méta-organisation territorialisée. Selon Ahrne et Brunsson (2008), l'un des aspects stratégiques de la participation à la méta-organisation territorialisée est que l'adoption de règles permet d'obtenir un certain statut en son sein. Il s'avère que, dans le cas rencontré, ce n'est pas l'adoption de règles qui fonde le statut dans la méta-organisation territorialisée mais l'identité et les buts communs. Les standards sont très peu utilisés tandis que le sentiment d'appartenance s'avère fort. Ainsi, le statut social du membre permet de renforcer l'appartenance à la méta-organisation territorialisée, mais aussi la réputation créative à l'extérieur de la méta-organisation territorialisée en publicisant le statut social et identitaire privilégié des membres. La méta-organisation territorialisée maintient de fait le statut et la réputation créative des organisations créatives membres (Bérubé, 2015).

Nous comprenons par nos résultats que ce ne sont pas les standards qui permettent le rassemblement au sein de la méta-organisation territorialisée – créant au fil du temps un sentiment d'appartenance –, mais au contraire l'appartenance initiale qui recourt à des règles contraignantes dès l'entrée de nouveaux membres pour subsister.

Ainsi, nous savons que les règles au sein d'une méta-organisation territorialisée sont les standards, des règles molles non contraignantes. Le seul moment où la méta-organisation territorialisée peut contraindre par des règles est lors de l'entrée de nouveaux membres (Dumez, 2008). Les règles contraignantes à l'entrée s'apparentent donc à un puissant outil de contrôle du flux de membres entrants. Les standards étant très peu utilisés sur notre terrain de recherche, nous avons soulevé que les règles contraignantes à l'entrée remplacent les standards dans le cadrage de la vie commune de la méta-organisation territorialisée. Ainsi, les règles contraignantes à l'entrée confèrent beaucoup d'autonomie aux membres qui n'ont pas à subir de standards une fois la barrière à l'entrée passée. Elles protègent l'appartenance en acceptant spécifique-

ment comme membre des organisations créatives qui entreront dans le cadre posé par la méta-organisation territorialisée, c'est-à-dire qui partagent les mêmes valeurs, les mêmes objectifs et qui souhaitent participer au projet méta-organisationnel. Ainsi, la méta-organisation territorialisée maintient le sentiment d'appartenance de ses membres en opérant une sélection discriminante à l'égard des nouveaux membres dès leur arrivée.

Il en va de même pour la régulation des collaborations entre les membres et avec l'extérieur : selon Ahrne et Brunsson (2010b), c'est même l'un des objectifs motivant la création d'une méta-organisation territorialisée. S'il n'est pas fait mention explicite dans la littérature de modalités de cette régulation, notre terrain de recherche identifie cependant deux éléments régulateurs. La régulation paraît en effet s'effectuer par le biais principalement de l'identité commune et dans une moindre mesure par le biais du secrétariat. Nous avons vu que le secrétariat n'a qu'un rôle ponctuel et individuel dans la régulation des collaborations ; ces dernières sont plus souvent régulées par l'identité commune qui permet de créer des liens de différentes natures entre les membres. Ce sont alors des liens d'amitié ou des liens de travail qui se créent au fil du temps et qui évoluent selon les collaborations qui sont portées par les membres, les buts communs pouvant s'avérer centraux pour justifier d'investir du temps et de l'énergie dans une collaboration.

Nous soulevons dans notre recherche que l'appartenance constitue une caractéristique organisationnelle plus forte que les règles pour maintenir le bon fonctionnement de la méta-organisation territorialisée. La littérature actuelle met l'accent sur les standards comme des éléments centraux du fonctionnement des méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2010b). Or, nous voyons que dans notre cas, c'est l'appartenance à la méta-organisation territorialisée qui permet de dynamiser les collaborations, de sélectionner les membres, de rassembler les acteurs autour du méta-projet commun. L'appartenance est la caractéristique principale permettant le maintien de la méta-organisation territorialisée, ce qui signifie pour cette dernière que son aspect stratégique est alors plus impactant que son aspect organisationnel.

En considérant que, pour la méta-organisation territorialisée, l'appartenance est la plus importante des caractéristiques de l'organisation classique, il convient alors de caractériser la façon dont s'exprime cette appartenance au sein de la méta-organisation territorialisée. Au même titre par exemple que les règles peuvent s'exprimer par les standards, et la supervision par le *monitoring*, nous proposons de considérer que l'appartenance s'exprime par la culture méta-organisationnelle, soit la culture organisationnelle de la méta-organisation territorialisée.

## **4.2. Confrontation des résultats à la littérature sur la culture organisationnelle**

La forte appartenance des membres à la méta-organisation territorialisée révèle selon nous une culture organisationnelle que nous avons développée au chapitre 7, section 6. Afin de mieux saisir les contours théoriques d'une telle proposition, nous proposons de rappeler ce que la littérature nous dit de la culture organisationnelle.

Pour Bertrand (1991), la culture organisationnelle est pour une organisation (1) un ensemble dynamique, donc susceptible d'évoluer, (2) de connaissances, croyances et symboles, (3) utilisés par les membres de cette organisation à des fins d'adaptation tant interne qu'externe. La culture organisationnelle correspond donc aux références construites et partagées par les membres de l'organisation en réponse à ses besoins et son environnement. Cette définition représente les deux problèmes de management que soulève Thénevet (2015). Le premier renvoie au besoin de fédérer les membres de l'organisation et de gommer leurs différences au profit de la réalisation des missions de l'entreprise : « *la culture comme intégrateur* » (p. 5). Le second, au besoin de maintenir une permanence de l'organisation : « *la culture comme défense* » (p. 5).

Dans le cas de la méta-organisation territorialisée, la culture joue à la fois le rôle d'intégrateur et de défense. Intégrateur car l'historique du lieu et la sélection à l'entrée garantissent que les membres seront engagés dans le maintien de la méta-organisation territorialisée. Cette dernière n'existant que par la volonté de ses membres, la culture méta-organisationnelle est donc une nécessité pour la survie de la méta-organisation territorialisée. Défense également car, dans le secteur hautement instable

que sont les arts et la culture, la méta-organisation territorialisée a besoin de se forger une réputation forte pour assurer la pérennité de son activité. Une culture organisationnelle particulière et reconnaissable est alors la condition d'un statut de membre solide et plébiscité dans son milieu.

Comparons maintenant les trois niveaux (fondamental, intermédiaire et démonstratif) de la culture organisationnelle (Bertrand, 1991) à nos résultats.

Le niveau fondamental est celui des valeurs organisationnelles. Il semble que ces dernières se fondent, au sein d'une méta-organisation territorialisée, sur l'identité commune des membres. Cette identité commune est représentée par le « nous » dans lequel se reconnaissent les membres de la méta-organisation territorialisée et qui leur permet d'agir sous une « étiquette » commune pour mener à bien leurs activités. Elle émane des membres fondateurs historiques et est également présente chez le secrétariat et la gouvernance. Les valeurs organisationnelles naissent alors des valeurs insufflées au projet par ses fondateurs dès la création de la méta-organisation territorialisée et sont confortées par l'arrivée de nouveaux membres partageant les mêmes valeurs. Nous l'avons notamment vu par l'utilisation de règles contraignantes à l'entrée (stratégie culturelle) pour s'assurer de la cohérence entre nouveaux entrants et valeurs des membres. Les membres de la méta-organisation territorialisée étudiée sont particulièrement attachés aux valeurs méta-organisationnelles.

Ensuite, le niveau intermédiaire est celui des stratégies culturelles. C'est à ce niveau que les valeurs sont traduites en histoires organisantes, dont font partie les philosophies de gestion. Dans le cas étudié, les histoires organisantes sont gardées par les membres qui le sont depuis longtemps ; ils connaissent et racontent la naissance de la méta-organisation territorialisée, les acteurs impliqués et toutes les anecdotes et histoires qui font leur identité commune. Pour ce qui est de la philosophie de gestion de la méta-organisation territorialisée étudiée, un changement dans la stratégie culturelle a été observé du fait du changement de direction de la méta-organisation territorialisée. L'ensemble de valeurs qui fondent la culture méta-organisationnelle est appliqué selon une philosophie de gestion différente par le nouveau directeur. Dès lors, certains membres se sentent « perdus » quant à la « façon d'être » qu'ils ont toujours connue.

Deux stratégies culturelles se dessinent : l'une dans la protection du collectif et l'autre dans l'ouverture au public et aux autres acteurs culturels du territoire. Pourtant, ces deux stratégies sont ancrées dans le même ensemble de valeurs communes.

Enfin, le niveau démonstratif est celui des faits et des manifestations culturels, de la diffusion de la culture. Il est démonstratif car il est le plus apparent dans une organisation. Pour ce qui est de la méta-organisation territorialisée que nous avons étudiée, il semblerait que cet aspect soit développé dans sa réputation créative plutôt que dans des prix ou des événements communautaires. Nous comprenons que la façon dont la méta-organisation territorialisée va choisir de diffuser sa culture dépend du besoin qu'elle peut avoir de la diffuser. Dans le cas présent, elle considère comme primordial de construire un statut de membre menant à une réputation créative reconnue et convoitée. La diffusion de la culture se fait alors par une ouverture de la méta-organisation territorialisée à d'autres organisations, aux publics et par une publicisation du statut créatif des membres. Bien qu'il eût existé des événements communautaires, ceux-ci sont très réduits et tendent à disparaître. La culture méta-organisationnelle est alors instrumentée par la gouvernance et le secrétariat pour promouvoir la méta-organisation territorialisée et non pour renforcer l'appartenance des membres. Nous voyons bien que certaines manifestations culturelles mises en place par l'actuelle direction de la SCIC entrent en dissonance avec la philosophie de gestion établie par le précédent directeur (ex : structuration des processus, ouverture massive au public, etc.). Ici se pose la question du leadership (Schein, 1985) et du poids de ses décisions sur la culture de la méta-organisation territorialisée. Nous voyons dans le cas étudié qu'un choix a été fait de la part du leadership de développer une stratégie spécifique, au détriment possible de la protection et consolidation du collectif et de l'identité commune. Ainsi, la mise en action de la culture de la méta-organisation territorialisée est influencée par la stratégie de développement des entités gouvernantes.

Par cette lecture théorique, nous montrons que le concept de culture organisationnelle correspond bien à ce que nous avons observé sur le terrain. Étant donné que l'organisation observée est une méta-organisation, nous nommons la culture de la méta-organisation : culture méta-organisationnelle.

### **4.3. De l'importance de considérer la culture méta-organisationnelle pour rassembler au sein d'une méta-organisation territorialisée**

Nous comprenons la culture organisationnelle de la méta-organisation territorialisée comme une culture méta-organisationnelle, soit une culture commune présente chez tous les membres de la méta-organisation territorialisée. L'histoire du lieu et du collectif qui a monté le projet méta-organisationnel est fondatrice d'une pensée commune, qui évolue par le vivre-ensemble en une culture commune. Cette culture est encore plus fortement ancrée qu'elle est la résultante d'une co-construction par les membres de la méta-organisation territorialisée depuis sa création et tout au long de son développement. La culture méta-organisationnelle peut être également partagée par le secrétariat.

Il n'est pas fait mention dans la littérature au moment de notre recherche d'une quelconque culture organisationnelle dans les méta-organisations. À la différence de l'identité commune – le « nous » conscient et déclaratif – présente dans la littérature, la culture organisationnelle – collective et inconsciente – est construite par le groupe social que forme les membres et représente les références que ces derniers partagent. Or, nous avons bien montré qu'il peut se former au fil du temps une culture organisationnelle propre à une méta-organisation territorialisée. La culture méta-organisationnelle est soutenue par les dimensions aussi bien organisationnelles que stratégiques de la méta-organisation territorialisée. Ainsi, elle comprend des éléments que l'on peut associer à la dimension stratégique, notamment l'identité commune, les buts partagés, le renforcement de l'identité des membres et le statut de membre. Elle comprend également des éléments que l'on peut associer à la dimension organisationnelle, comme la proximité territoriale, le secrétariat et les règles contraignantes à l'entrée.

Nous considérons que l'assemblage de toutes ces caractéristiques permet de valider le concept de culture méta-organisationnelle. Il existe au sein de la méta-organisation territorialisée une concordance des valeurs, des croyances, s'exprimant par des

pratiques qui font que la seule appartenance, ou la seule identité commune, ne peut expliquer.

Nous avons fait mention plus haut que la littérature présente cinq éléments organisationnels de l'organisation classique : l'appartenance, les règles, la hiérarchie, la supervision, les sanctions (Ahrne et Brunsson, 2010a ; Leys et Joffre, 2014). Pour ce qui est de la méta-organisation, les auteurs mentionnent que la méta-organisation ne possède pas toutes ces caractéristiques et nous proposons de considérer l'appartenance comme seul élément solide de cette organisation incomplète dans le contexte d'une méta-organisation composée d'organisations créatives. Nous n'avons pas noté la présence d'autres caractéristiques sur notre terrain de recherche que l'appartenance pour cadrer la vie collective. Nous pouvons faire la proposition qu'en réalité, la culture méta-organisationnelle agit en lieu et place des standards et façonne des manières de faire, des pratiques, des habitudes que la méta-organisation territorialisée – si elle avait été une organisation classique – pourraient imposer à ses membres. La culture méta-organisationnelle est alors vectrice à la fois d'appartenance, mais aussi de règles, ce qui en fait petit à petit une organisation un peu moins incomplète.

D'ailleurs, nous soutenons que la culture méta-organisationnelle peut être un mode de résolution des paradoxes de la méta-organisation. Nous appuyons notre proposition sur deux plans : le premier est que la culture méta-organisationnelle est capable de remplacer les standards pour cadrer le collectif ; le second est que la culture méta-organisationnelle dissout les conséquences négatives du paradoxe de la méta-organisation.

Ahrne et Brunsson soutiennent que « *plus les membres sont similaires, plus la méta-organisation est forte* » [Traduction libre]<sup>39</sup> (2010b, p. 14). Ils font alors référence aux standards qui permettent de cadrer le fonctionnement du collectif en homogénéisant les pratiques. Nous soutenons à notre tour que la force de la méta-organisation pourrait être considérée non pas par le biais de ses standards, mais par le biais de l'appartenance des membres qui se concrétise dans sa culture méta-organisationnelle. Nous

---

39 | « *The more similar the members are, the stronger the meta-organization.* » (Ahrne et Brunsson, 2010b, p. 14).

avons vu que l'appartenance avait plus d'effets que les standards dans la méta-organisation territorialisée étudiée. En effet, le sentiment d'appartenance et l'attachement à la culture du lieu sont forts pour les membres de la méta-organisation territorialisée ; ils agissent de manière plus importante même que pourraient le faire les standards sur la régulation des membres. Alors que les standards ne facilitent pas réellement la collaboration et la coopération des membres, la culture méta-organisationnelle rassemble le collectif et tisse des liens entre les membres. Les effets sociaux décrits par Dumez (2008) sont alors d'autant plus importants dans le cas qui nous intéresse si on considère qu'ils émanent d'une culture méta-organisationnelle commune aux membres. En conséquence, l'importance des standards peut être relativisée si ces derniers sont remplacés par la culture méta-organisationnelle, impliquant alors que les membres ne craignent plus le risque de l'homogénéisation puisque rassemblés en amont autour d'une culture commune. En effet, les membres de la méta-organisation territorialisée étudiée ont certes des valeurs communes, mais sont tout de même très distincts en ce que l'identité individuelle et la singularité des organisations créatives constituent des prérequis décisifs quant à leur succès et leur créativité.

Nous avons mentionné dans l'étude des paradoxes de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008) la question de l'équilibre entre identité individuelle et identité collective. En effet, l'identité des membres peut être mise à mal si la méta-organisation impose des similarités ou une homogénéisation des membres et de leurs pratiques au sein de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Kerwer, 2013). Les membres sont donc en tension entre leur propre identité et celle de la méta-organisation – cette dernière pouvant d'avérer envahissante (cf. Chapitre 7, sous-section 5.4.). Cet équilibre entre identité individuelle et identité collective peut être résolu, du moins en grande partie, si l'on comprend que la culture méta-organisationnelle permet de transcender le paradoxe en ce qu'elle est à la fois en accord avec l'identité de chaque membre et avec l'identité collective de la méta-organisation territorialisée. En effet, les membres étant sélectionnés (mais peu renouvelés) via les règles contraignantes à l'entrée au regard de leur adéquation avec cette culture, cette dernière clôt le fossé entre d'éventuelles identités divergentes au sein du collectif.

D'ailleurs, nous avons de nombreuses fois sur le terrain entendu des personnes parlant de « la famille Friche » ou exprimant que les membres de la méta-organisation territorialisée étaient comme des membres de leur famille. Nous y retrouvons l'idée d'Ahrne et Brunsson : « *Le nom de la méta-organisation n'est pas seulement un label, il a aussi des conséquences et des implications et il devient comme une sorte de nom de famille. C'est comme être adopté par une famille.* » [Traduction libre]<sup>40</sup> (2010b, p. 12). À l'instar d'une organisation créative du terrain de recherche qui a choisi de se nommer « ZINC – La Friche », de nombreux membres choisissent leur nom d'organisation créative comme « prénom » et le nom de la méta-organisation territorialisée comme « nom de famille ».

Grâce à la culture méta-organisationnelle, les membres ont moins peur de l'homogénéisation ou l'imposition de similarités comme le craignent Ahrne et Brunsson (2008) et Kerwer (2013). Si les membres partagent une culture commune, une culture méta-organisationnelle, alors les cultures individuelles diverses se retrouvent dans une culture commune et l'opposition entre la culture individuelle et la culture collective n'a plus lieu d'être car partageant un nombre considérable de points communs. La littérature nous dit que la méta-organisation existe seulement parce qu'elle est issue d'une décision commune de la part d'organisations souhaitant se coordonner et coopérer (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008) et qu'elle s'avère donc très dépendante de ses membres, pouvant être dissoute par leur simple décision ou par le départ de membres poids lourds qui maintiennent la stabilité et le bon fonctionnement de la méta-organisation. Nous voyons ici que ce risque est minimisé car la décision de collaborer est soudée par la culture commune qui, au fil du temps, maintient de plus en plus fortement les acteurs ensemble : ils partagent des valeurs, des envies, des projets, qui les rendent plus attachés encore à la méta-organisation territorialisée que ne le feraient peut-être les standards. Un attachement qui semblerait également lié au fait que cette « famille » habite depuis de nombreuses années dans la même « maison ».

---

40 | « *The name of the meta-organization is not just a label it also has consequences and implications and it becomes a kind of last name of the member. It is like being adopted into a family.* » (Ahrne et Brunsson, 2010b, p. 12).

## Section 5 |

### **Proximité territoriale et lieuité de la méta-organisation territorialisée**

Tout au long de notre recherche, nous nous sommes interrogés sur l'aspect territorialisé de la méta-organisation. Nous avons mis en évidence que la méta-organisation territorialisée est un écosystème de collaboration. À elle seule, la méta-organisation territorialisée constitue un premier territoire de relations, de collaborations et de vie pour ses membres. Elle fait office d'espace territorial médian entre l'organisation créative et la ville. De ce point de vue, nous pouvons considérer que la méta-organisation territorialisée ici étudiée n'est peut-être pas ancrée dans un territoire créatif, mais est elle-même un territoire créatif. En effet, l'environnement extérieur à la friche culturelle n'est pas distinctif d'un quartier créatif, la friche culturelle étant isolée d'autres territoires dits créatifs dans la ville, comme le Panier (Michel, 2017). La méta-organisation territorialisée crée ainsi les conditions de développement des organisations créatives que toutes ne trouveraient pas forcément en dehors : un espace de travail et de vie qui recrée les conditions d'un quartier créatif. Pour Paris et Raulet-Croset (2016), l'étude de l'environnement territorial et de la proximité spatiale dans les dynamiques favorisant la créativité est essentielle. Ainsi, le territoire est vu par les auteurs comme à la fois un support et un levier de la coopération, elle-même entraînant une dynamique de créativité et d'innovation. Nous confirmons par notre étude cette assertion concernant la friche culturelle étudiée qui fait office de territoire créatif et qui, par son ancrage territorial et la proximité des acteurs en présence, favorise la créativité organisationnelle.

Cette environnement dynamisant pour la créativité, qui s'appuie sur la relation que les acteurs entretiennent avec le lieu, apparaît dans la littérature sous le terme de « lieuité » (Saives, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Michel, 2016). Le concept de lieuité peut être défini comme le fait de faire « lieu », de se constituer en « lieu » organisé et organisant. La lieuité est présente sous plusieurs aspects selon les personnes interrogées : attachement émotionnel au lieu, « âme » du lieu, appartenance au lieu, possession du lieu, lieu subi, modifié, aménagé, défailant, etc. Les relations au lieu sont multiples et jouent un rôle important dans la relation entre les membres

de la méta-organisation territorialisée. Le lieu est interrogé par les membres, particulièrement lorsqu'il est occupé par les non-membres ; se pose alors le problème de l'ouverture au public, ou celui d'accueillir et financer des organisations qui ne sont pas membres.

Les auteurs font la proposition suivante : « *Le lieu-quartier apparaît comme une forme de tiers-organisation réductrice d'incertitude et d'instabilité.* » (Saives et al., 2016, p. 41). Il semble que ce soit le cas pour la méta-organisation territorialisée : elle pourrait être considérée comme une organisation tierce, protectrice, qui ancre les organisations créatives dans un territoire créatif et contribue à financer leur activité. Il convient de rappeler que la réduction des incertitudes (Menger, 2014), particulièrement financières et matérielles, permet d'accompagner les organisations créatives dans leur projet culturel et artistique. Ainsi, la méta-organisation territorialisée se constituerait bien en lieu organisé et organisant au bénéfice de ses membres.

Le « lieu » qu'est la méta-organisation territorialisée est alors l'un des constituants de l'histoire, de l'appartenance et donc de la culture méta-organisationnelle. Nous postulons également que le lieu, par la caractéristique territorialisée de la méta-organisation étudiée, participe pleinement à la mise en place de la culture méta-organisationnelle. Ainsi, dans son étude des stratégies collectives dans le secteur pétrolier, Berkowitz explique : « *Il y a fort à parier que les méta-organisations, parce qu'elles créent et entretiennent un « small world » (Kogut, 2012), constituent un dispositif efficace de diffusion des visions stratégiques des acteurs intra-organisationnels.* » (2016, p. 276). À notre tour, nous proposons de considérer que la méta-organisation territorialisée, dans sa lieuité, constitue un *small world* qui peut s'avérer un dispositif efficace pour développer et entretenir une culture interne à la méta-organisation territorialisée, commune à tous les membres, et qui permettrait de se passer de dispositifs tels que les standards pour cadrer le rassemblement, mais aussi qui unirait les membres autour d'une même conception identitaire. Ainsi maîtresse de sa culture, la méta-organisation territorialisée peut en développer des aspects facilitateurs pour la créativité, comme l'ouverture, la motivation et la valorisation de la créativité (Boerner et Gebert, 2005 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Girdauskiene et Mihi Ramirez, 2014).

La question du lieu nous amène à discuter de celle de la proximité. Nous avons dans cette recherche utilisé le terme de proximité territoriale associé aux recherches de Saxenian (1994) et aux recommandations de Greffe et Simonnet (2008) et Sagot-Duvaurox (2014). Ces derniers mentionnent que le succès des organisations créatives est lié à leur rassemblement géographique, ce qui soutenait notre questionnement sur les friches culturelles. Ainsi, nous avons proposé d'ajouter la proximité territoriale aux caractéristiques de la méta-organisation territorialisée afin d'en caractériser l'aspect, justement, territorialisé. Nous questionnons plus en détail la question de la proximité à l'issue de notre recherche, comme l'encouragent Paris et Raulet-Croset (2016). La littérature nous apprend qu'il existe plusieurs dimensions de la proximité (Torre et Gilly, 2000), reprises notamment dans les travaux de Boschma (2005).

	Dimension-clé	Trop peu de proximité	Trop de proximité	Solutions possibles
Cognitive	Gap de connaissances	Incompréhension	Manque de sources de nouveauté	Base de connaissances communes avec des compétences diverses mais complémentaires
Organisationnelle	Contrôle	Opportunisme	Bureaucratie	Système à liaisons souples (ndt : ni trop, ni trop peu de contrôle)
Sociale	Confiance (basée sur les relations sociales)	Opportunisme	Pas de logique économique	Mélange de relations encadrées et de relations de marché
Institutionnelle	Confiance (basée sur les institutions communes)	Opportunisme	Fermeture et inertie	Équilibre des pouvoirs institutionnels
Géographique	Distance	Pas d'externalités spatiales	Manque d'ouverture géographique	Mélange entre bouillonnement local et liens extérieurs

Tableau 23 : Les cinq formes de proximité et leurs caractéristiques  
(Boschma, 2005, p. 71, traduction : autrice)

Étudiant la relation entre proximité et innovation, Boschma (2005) affirme que la proximité dite géographique ne constitue en soi une condition ni préalable, ni suffisante à l'apprentissage, mais qu'elle le facilite en renforçant les autres dimensions de la proximité. Nos résultats montrent en effet que la proximité géographique joue un rôle important pour mettre les membres de la méta-organisation territorialisée dans un même espace de travail. Cependant, elle ne suffit pas par elle-même à favoriser les échanges et le réseautage. Idem, la proximité territoriale permet de solidifier la culture méta-organisationnelle en faisant toujours en sorte de rassembler sous un même toit les membres, et qu'ils puissent se créer ensemble une « maison », mais n'explique pas la formation initiale de cette culture. Nous voyons bien grâce à cette littérature que la proximité sociale joue un rôle particulièrement important sur notre terrain de recherche. C'est plutôt l'aspect social, de tissage de relations sociales plus précisément, qui joue un rôle dans la culture méta-organisationnelle, ainsi que dans les échanges et le réseautage entre membres, dans les collaborations et la création de l'écosystème productif, dans la création d'une identité commune et de valeurs partagées. La proximité géographique s'accompagne donc de la proximité sociale dans l'émergence et le développement de la culture méta-organisationnelle.

Les membres de la méta-organisation territorialisée se sont sélectionnés entre eux au fil du temps dans une logique d'équilibre des proximités : des membres de nombreux domaines artistiques pour avoir au sein de la méta-organisation territorialisée des compétences diverses mais complémentaires ; une flexibilité organisationnelle permise par une autonomie des membres préservée et peu de contrôle organisationnel ; un écosystème productif issu d'un mélange très fructueux de relations amicales et de travail ; un bouillonnement créatif interne fort couplé à une ouverture poussée de la méta-organisation territorialisée à des organisations créatives extérieures et des publics variés. Ainsi, la méta-organisation territorialisée s'astreint naturellement à équilibrer les diverses proximités.

## Section 6 |

### **Recommandations managériales actionnables**

Les observations faites tout au long de notre recherche sur le terrain de recherche étudié et sur la littérature en place nous permettent désormais de proposer des recommandations managériales. Cette recherche est ancrée dans une épistémologie constructiviste pragmatique qui implique le principe de l'action intelligente. Ainsi, le but des représentations obtenues précédemment est qu'elles soient fonctionnellement adaptées et viables pour cheminer le monde (Avenier, 2011 ; Glasersfeld, 2001). Il convient donc de développer des recommandations managériales actionnables issues de notre compréhension du cas étudié. Nous proposons une série d'actions ou de réflexions à prendre en compte pour gérer les effets de la méta-organisation territorialisée sur la créativité organisationnelle des organisations créatives.

Concernant l'allocation des ressources, nous avons vu que des sentiments d'injustice peuvent apparaître lors du choix des bénéficiaires. Il convient alors que le secrétariat de la méta-organisation territorialisée prête une attention particulière au mode de répartition des ressources. Plutôt que de laisser l'autonomie de la sélection au secrétariat, nous préconisons un processus transparent et négocié avec les membres, par exemple par l'établissement d'une grille de sélection ou la constitution d'un comité de la part de la gouvernance qui guiderait les choix du secrétariat. En effet, un maintien (ou retour) du pouvoir de décision aux membres est nécessaire pour éviter de voir se creuser un fossé entre gouvernances élue et déléguée.

Nous avons soulevé également que le secrétariat ne prend pas ou peu part à la stimulation d'échanges de ressources entre organisations créatives membres. Ces dernières ne passent pas par le secrétariat pour se mettre en contact et partager des ressources. Nous proposons que le secrétariat soit à l'initiative d'une dynamique d'échanges entre organisations créatives membres. Cependant, nous savons que les individus dans les organisations créatives préfèrent échanger et travailler avec des individus avec lesquels ils ont tissé des liens amicaux ou professionnels avec le temps. Le secrétariat doit alors favoriser les rencontres entre organisations créatives qui

pourraient s'apporter mutuellement des ressources, par le biais peut-être de projets ou d'événements où les organisations créatives seraient libres de faire du réseau.

Cette réflexion nous amène à considérer les échanges et le réseautage dans la méta-organisation territorialisée. Nous avons observé que les relations sociales sont un élément majeur pour le brassage des pratiques et l'émergence de nouvelles rencontres et collaborations au sein de la méta-organisation territorialisée. Nous recommandons comme nous l'avons fait plus haut que les membres (ou le secrétariat) organisent des événements, projets ou activités permettant aux individus des organisations créatives de se rencontrer et d'échanger, à la fois conviviaux et professionnels pour faire émerger de nouvelles relations sociales entre les membres, particulièrement les plus isolés.

Notre recherche a constaté que, dans le cas où il n'existe pas d'espace spécifique dédié pour que les membres interagissent, les membres souffraient de ne pouvoir échanger plus intentionnellement entre eux. Il faut que les membres puissent investir des espaces communs qui mèneraient à des rencontres. Nous préconisons que la méta-organisation territorialisée aménage des espaces qui soient dédiés aux échanges et aux rencontres entre membres, sans forcément constituer des espaces-frontières avec le public ou avec des organisations extérieures. Il serait pertinent, dans le cas spécifique de notre terrain de recherche, de requalifier des espaces du site en espaces communs pour les membres, fermés aux publics, selon les modalités qui auront été décidées entre les membres.

Quant à l'autonomie des membres et l'hétérarchie de la méta-organisation territorialisée, nous avons montré que la question ne se posait non pas dans le contrôle des pratiques des membres, mais bien dans les modalités de gouvernance de la méta-organisation territorialisée. Il convient donc d'instaurer une gouvernance à l'image de la volonté coopérative et collective de la méta-organisation territorialisée, et qui donc prenne en compte plus de membres. Nous savons que dans le cas étudié l'accès au sociétariat est difficile pour les organisations créatives n'ayant pas assez d'argent pour payer les parts requises. La question est donc de réfléchir à l'accès au sociétariat pour les membres qui n'en font pas encore partie.

Dans notre cas, les principales critiques adressées à la gouvernance dénoncent le manque de visibilité et de pouvoir des décisions prises par les organes de gouvernance. Nous recommandons plus généralement que les membres de la méta-organisation territorialisée soient fortement intégrés à la gouvernance. La gouvernance de la méta-organisation territorialisée se doit d'être transparente sur les choix opérés par les élus ; ses membres doivent également pouvoir discuter des questions traitées par les organes de gouvernance (par exemple le conseil d'administration) en amont. Ainsi, les membres seraient pleinement acteurs des décisions prises par la communauté. Si tous les membres ne sont pas impliqués dans ces décisions, il conviendrait alors de permettre l'intégration connexe de membres dans la gouvernance, par exemple par le biais de groupes de réflexion dont les conclusions seraient prises en compte par les élus.

Vis-à-vis de la réputation créative, nous avons vu qu'il peut arriver que la méta-organisation territorialisée capte la réputation créative des membres. Il est important que la réputation créative rejaillisse sur les organisations créatives membres individuellement plutôt que sur l'entité méta-organisante. Nous proposons que la méta-organisation territorialisée prenne le soin de mettre en avant les organisations créatives membres, par exemple grâce à des actions ciblées sur des domaines artistiques ou sur un thème précis qui mettent en valeur les organisations créatives en premier lieu. Ainsi, après avoir construit une image de marque solide, cette dernière doit servir à valoriser les membres dans leur diversité et leurs particularités.

Une autre proposition serait de mettre en avant des projets moins connus ou de plus petite envergure, portés par des organisations créatives membres « invisibles ». Ainsi, la réputation créative de ces organisations créatives serait fortifiée et la méta-organisation territorialisée pourrait embrasser un caractère « tremplin ».

Enfin, nous savons que la culture organisationnelle doit être ouverte et motivante, et doit promouvoir la créativité pour être un facteur favorisant la créativité organisationnelle. Nous avons vu que la culture organisationnelle de la méta-organisation territorialisée est un élément-clé lorsque l'on souhaite comprendre la relation complexe

à l'identité commune des organisations créatives membres et à la façon dont cette identité est mise en action. Pour cette raison, nous recommandons que les membres de la méta-organisation territorialisée soient attentifs à leur propre culture organisationnelle et à la façon dont cette culture s'exprime et est mise en action, dans le but de mener à une adéquation entre culture organisationnelle et actions du secrétariat et de la gouvernance.

Dans la même optique, nous avons vu que l'évolution de l'entité gestionnaire et les changements de directions peuvent fragiliser le fil conducteur historique que représente la culture organisationnelle. Il conviendrait de prêter attention aux périodes de changement et d'accompagner les membres dans les évolutions de la méta-organisation territorialisée, de façon ouverte, transparente et surtout négociée.

Un aspect important de ces recommandations réside dans le caractère négocié de nombreuses décisions prises au fil du temps par les membres de la méta-organisation territorialisée, le secrétariat ou les entités de gouvernance. La notion de consensus exposée dans la littérature (Ahrne et Brunsson, 2005) prend tout son sens lorsque l'on discute de la meilleure façon de gérer et de faire évoluer une méta-organisation territorialisée. Le consensus ne sert alors pas uniquement à protéger l'autonomie et l'identité des membres, mais aussi à faire avancer le groupe avec une meilleure cohésion. Une bonne flexibilité organisationnelle, perçue comme preuve d'une proximité organisationnelle maîtrisée, peut s'avérer un outil particulièrement efficace pour pacifier les relations de pouvoirs au sein des méta-organisations territorialisées.

Bien entendu, les recommandations émises ici sont principalement valables pour le terrain étudié en ce qu'elles ne sont que le reflet de l'étude empirique que nous avons menée. Néanmoins, d'autres méta-organisations territorialisées peuvent se saisir de ces recommandations afin de prévenir d'éventuelles difficultés quant à leur gestion ou leurs relations internes (membres, secrétariat, entités de gouvernance) et externes (institutions, partenaires extérieurs). Des investigations supplémentaires relatives à ces recommandations pourraient être menées sur des terrains similaires, en vue de les affiner ou de les amender.

## Section 7 |

### **Limites et pistes de recherche**

Comme tout travail de recherche, notre propos possède des limites qu'il convient d'indiquer. Des pistes de recherche peuvent également être suivies pour continuer le travail mené durant ces quatre années et demi de thèse.

Tout d'abord, les limites théoriques de notre étude peuvent être mises en avant. Notre approche s'est concentrée sur les organisations plutôt que sur les individus. L'intérêt principal de cette approche était de sortir du cadrage individualiste cognitif souvent associé aux recherches sur la créativité. L'approche organisationnelle nous a permis de visualiser de manière plus holistique les caractéristiques associées à la créativité organisationnelle et aux méta-organisations territorialisées afin de faire interagir ces littératures à un niveau méso sur notre terrain de recherche. Nous sommes conscients que le cadre théorique que nous avons choisi de convoquer est factoriel et causaliste, avec une ontologie forte. Cette approche factorielle ne nous a pas permis de mettre en avant les individus en fonction de leur contexte. Ainsi, nous n'avons pas exploré ce qui poussait les individus à agir, leurs motivations, leur agentivité. Cette limite peut être particulièrement perçue dans notre approche de la question des ressources, qui sont conçues généralement dans notre recherche comme moyens de productions, et non comme capacités dynamiques.

Ensuite, notre méthodologie de recherche est celle de l'étude de cas unique. Ce choix est cohérent avec d'une part l'accès au terrain empirique et d'autre part la volonté d'étudier profondément les dynamiques entre acteurs et de nous entretenir pour cela avec un maximum de personnes d'un même environnement. La capacité de généralisation des résultats est bien entendu tout à fait limitée. Il est une nécessité à l'issue de cette recherche de pratiquer de nombreuses autres études empiriques sur diverses friches culturelles pour vérifier si les résultats obtenus dans notre thèse peuvent être aussi obtenus dans d'autres friches et sur d'autres terrains du domaine des arts et de la culture. En effet, nous avons montré que notre friche culturelle est organisée telle une méta-organisation territorialisée. Il conviendrait par la suite de valider la perti-

nence de l'utilisation du concept de méta-organisation territorialisée pour étudier les friches culturelles. S'il ne suffit pas à valider l'utilisation du concept quelle que soit la friche culturelle étudiée, à l'heure actuelle, notre travail est le seul rapprochant les deux objets, ce qui en fait un apport intéressant pour de futures recherches. En effet, notre thèse permet de faire un lien entre les recherches sur les friches culturelles en géographie, aménagement du territoire et urbanisme, et celles sur les espaces de production territorialisés en sciences de gestion.

En ce qui concerne les pistes de recherche, certaines questions n'ont pu être traitées dans cette thèse et mériteraient d'être étudiées dans de futurs travaux. C'est le cas notamment de la spécificité de l'organisation créative et du cycle de vie d'une friche culturelle.

Nous n'avons soulevé dans notre revue de littérature que peu de différences entre une organisation classique et une organisation créative sur la question des facteurs favorisant la créativité organisationnelle. Le fait que l'organisation soit créative implique des conditions de travail individuelles et collectives différentes ; mais, au niveau de l'organisation, nous n'avons pas pointé de spécificité particulière autre que le facteur de réputation créative, qui n'est pas donné pour les organisations classiques. Ce facteur serait-il la seule différence au niveau organisationnel ? Cela signifie-t-il que les organisations classiques ne bénéficieraient pas d'une réputation créative pour leur créativité organisationnelle ? Notre travail de recherche n'étant pas centré sur ces questions, nous n'avons pu y apporter de réponses précises. De futures recherches sur ce plan seraient nécessaires.

Une autre question n'ayant pas pu être traitée est celle du cycle de vie des friches culturelles. Le cycle proposé à l'heure actuelle dans la littérature est-il absolument valable, sachant que notre terrain a montré que la vie de la friche ne s'arrête pas à la stabilisation après que le lien se soit fait entre les gouvernements locaux et la friche culturelle ? Les processus d'institutionnalisation pourraient être étudiés davantage pour savoir ce que deviennent les friches après leur stabilisation : que deviennent les friches culturelles les plus institutionnalisées ? des institutions culturelles comme les autres ? Là encore, notre travail n'a pas pu traiter ces questions.

## Conclusion du chapitre 8

Dans ce huitième chapitre, nous discutons des résultats obtenus dans notre recherche à l'aune de la littérature en place. Plusieurs apports sont proposés.

Tout d'abord, nous montrons que l'identité et les buts communs, ainsi que la proximité territoriale, ont une influence positive plus forte que prévu sur les facteurs de la créativité organisationnelle. Le développement concurrentiel, lui, a une influence négative plus importante que prévu. Nous repérons également deux points surprenants vis-à-vis de la littérature : le rôle parfois ambivalent du secrétariat et l'absence presque totale d'effets des standards.

Sur la créativité organisationnelle, nous soulevons la question des ressources, qui ont montré leur importance sur le terrain de recherche. En effet, les ressources de la méta-organisation territorialisée, comprises comme moyens de production mis à disposition, sont essentielles au maintien de l'activité des organisations créatives. La réputation créative, également comprise comme ressource, permet de développer son attractivité, sa légitimité et sa visibilité, et ainsi de renforcer le lien avec les institutions, financeurs et publics, dont les organisations créatives dépendent pour survivre.

Sur la méta-organisation territorialisée, nous proposons des éléments alternatifs à la littérature (Berkowitz, 2017 ; Gadille *et al.*, 2013) sur plusieurs points. La méta-organisation territorialisée peut avoir plus de ressources que ses membres et cesdites ressources ne sont pas obligatoirement fournies par eux. Également, le secrétariat peut devenir une entité de gouvernance en captant des zones de pouvoir en interne. Enfin, le développement de la méta-organisation territorialisée en concurrence avec ses membres agit négativement sur l'autorité, l'autonomie et l'identité de chacun et peut donc avoir des conséquences néfastes sur les plans économique et structurel.

Sur la culture méta-organisationnelle, nous montrons dans un premier temps que, contrairement à ce qui est admis dans la littérature, l'appartenance, plus que les standards, semble être garante de la cohésion méta-organisationnelle. Ainsi, la place de la dimension stratégique de la méta-organisation territorialisée est renforcée face à sa dimension organisationnelle. Nous montrons que l'appartenance fonde la culture méta-organisationnelle. Nous proposons de voir la culture méta-organisationnelle

comme solution au paradoxe des méta-organisations en considérant la capacité d'une culture commune à unir les identités divergentes des organisations créatives.

Sur la proximité territoriale, nous présentons la méta-organisation territorialisée comme une tiers-organisation réductrice d'incertitudes pour les organisations créatives membres. Nous discutons ainsi la caractéristique de proximité dans la méta-organisation territorialisée et appuyons l'idée que cette dernière maîtrise assez habilement les différentes proximités en son sein.

Après avoir proposé plusieurs recommandations managériales, nous nous penchons sur les limites de notre travail, qu'elles concernent la généralisation de nos résultats ou sur le cadre théorique que nous avons choisi de mobiliser. Nous encourageons enfin de futurs travaux sur les friches culturelles et sur la créativité organisationnelle des organisations créatives.



© Florian Gallène

---

# Conclusion générale



# Conclusion générale

Tout au long de cette thèse, l'objectif a été de savoir comment les friches culturelles pouvaient favoriser la créativité des organisations créatives qui y sont installées.

Dans la première partie, nous avons développé la littérature jusqu'à aboutir à notre cadre théorique et nos propositions de recherche. Nous nous sommes tout d'abord penchée sur les friches culturelles en tant qu'espaces de rassemblement des organisations créatives, organisations pour lesquelles la créativité est la capacité principale et essentielle, notamment les organisations du secteur des arts et de la culture.

Nous avons exploré ensuite le concept de créativité et sommes arrivée à une définition agrégée, qui nous a permise par la suite de comprendre la créativité organisationnelle que nous avons étudiée plus spécifiquement dans le contexte des organisations créatives. De cette littérature, nous avons tiré des facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives.

Afin de savoir si la friche culturelle facilite la créativité organisationnelle des organisations créatives qui y sont installées, nous avons cherché différentes configurations organisationnelles possibles pour décrire les friches culturelles, comme les collectifs créatifs et les *clusters* créatifs. Ces configurations n'étant pas entièrement satisfaisantes, cela nous a amené à considérer le concept de méta-organisation territorialisée. De cette littérature, nous avons soulevé les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée, notamment les dimensions organisationnelles et stratégiques ainsi que leurs résultantes paradoxales, et avons proposé de lire la friche culturelle par ce biais. En effet, ce concept nous a permis de mieux cerner les logiques organisationnelles et stratégiques qui se jouent au sein de la friche culturelle.

Le concept de méta-organisation territorialisée nous a alors servi de cadre théorique pour comprendre la friche culturelle, à laquelle nous avons désormais pu appliquer le cadre de la créativité organisationnelle. Nous avons proposé de préciser notre problématique de départ en une question de recherche issue du cadre théorique ainsi

**construit : comment les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée influencent-elles les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives ?**

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons opéré un croisement des littératures étudiées afin d'émettre des propositions de recherche nous aidant à analyser les données récoltées sur le terrain de recherche. Ainsi, nous avons proposé un tableau faisant coïncider les caractéristiques des méta-organisations territorialisées avec les facteurs favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives. Par le biais de ces croisements, nous avons mis en lumière quatre facteurs principaux affectés par la méta-organisation territorialisée : l'allocation des ressources, l'autonomie et l'hétérarchie, les échanges et le réseautage, et enfin la réputation créative. Ces quatre facteurs sont le socle de quatre propositions de recherche qui ont guidé l'analyse des résultats.

Dans la deuxième partie, afin de satisfaire l'exigence épistémologique de la recherche scientifique, nous avons inscrit notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique au sens de Piaget (1967). Notre choix méthodologique s'est porté sur une recherche idiographique, qualitative, abductive concernant l'étude exploratoire d'un cas unique (Yin, 2009). L'étude de cas a été celle de la friche culturelle « Friche la Belle de Mai », à Marseille (France). La sélection du cas était en accord avec les recommandations émises par Miles et Huberman (2003) car elle reposait à la fois sur une opportunité de terrain et sur une réflexion conceptuelle. Après la collecte de données auprès de quarante-trois acteurs du terrain par entretiens semi-directifs sur une période de neuf mois, nous avons traité les données empiriques par codage multithématique (Dumez, 2016), lors de deux codages successifs : un premier codage par les thèmes de premier niveau issus de la littérature, puis un second codage inductif où se sont construits les thèmes de second niveau sous chaque thème principal.

Dans la troisième partie, nous avons analysé les résultats de notre étude empirique et discuté de ces résultats à l'aune de la littérature en place.

Après avoir montré que le terrain étudié, la Friche la Belle de Mai, correspondait bien à une méta-organisation territorialisée nous avons décrit les résultats de notre analyse concernant les quatre propositions de recherche présentées plus haut.

L'analyse des ressources partagées et échangées sur le terrain nous a montré que la méta-organisation territorialisée peut capter et distribuer des ressources indirectes (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013) à ses membres par le biais de son secrétariat, mais que ce dernier peine à réguler ou stimuler les échanges entre membres. Les dynamiques sociales et de proximité (Saxenian, 1994) permettent le partage et l'échange de ressources pratiques entre les membres. La question de la gouvernance et du pouvoir discrétionnaire des dirigeants vis-à-vis des intérêts collectifs (Leys et Joffre, 2014) se pose, notamment par la capacité du secrétariat à distribuer équitablement les ressources dont il dispose. Nous avons montré que le pouvoir de la gouvernance – donc du secrétariat – peut entrer en conflit avec les intérêts individuels de chaque membre.

Les possibilités d'échanges et de rencontres sont augmentées par la colocalisation (Saxenian, 1994) des membres sur le site de la Friche, particulièrement autour de l'espace central et convivial que représente le restaurant, et par leur culture commune. Pour ce qui est de la régulation des collaborations entre ses membres en interne et avec leurs partenaires en externe (Ahrne et Brunsson, 2010b), la capacité de la méta-organisation territorialisée apparaît plus faible : il n'existe ni moyen de communication spécifique par lequel les membres – et même les partenaires – pourraient collaborer, ni méthode de régulation des collaborations. Le secrétariat ne semble pas avoir de prise sur les relations sociales et peut donc être considéré comme facilitant le réseautage seulement de manière individuelle, ponctuelle, et sur des sujets spécifiques.

La méta-organisation territorialisée permet aux membres de garder leur autonomie en ce qui concerne leur pratique artistique et la gestion de leur structure. Les standards peinent à être acceptés car ils ne sont pas forcément négociés en amont avec l'ensemble des membres (Gadille *et al.*, 2013). De ce fait, les standards sont presque inexistantes et leurs effets négligeables ; ils sont peu utilisés au profit des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) qui ne contraignent par l'autonomie des membres une fois entrés. L'hétérarchie et la gouvernance égalitaire ne sont pas entièrement respectées, le poids des membres n'étant pas identique dans la gouvernance actuelle

(Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013). Cette hiérarchie, informelle et diffuse, contribue à renforcer progressivement le pouvoir décisionnel des collectivités locales, déjà propriétaires du lieu. Ce manque de pouvoir de la part des membres, qu'il soit perçu ou réel, agit fortement sur leur sentiment de perte d'autonomie.

L'influence sur l'environnement (Ahrne et Brunsson, 2010b ; Berkowitz et Souchaud (2017) est le point de départ de la construction de la réputation créative. La méta-organisation territorialisée fait en sorte de conserver cette réputation en maintenant des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) pour effectuer une sélection des futurs membres de la méta-organisation, en correspondance avec l'identité partagée (Ahrne et Brunsson, 2008, 2010b) au sein de la méta-organisation. Ainsi, le statut de membre frichiste est maintenu auprès des partenaires et des institutions (Bérubé, 2015). Cependant, l'identité commune a tendance à prendre le pas sur celle des membres ; l'effet de masse recherché (Ahrne et Brunsson, 2005) joue sur la relation aux financeurs du site plutôt que sur la relation aux publics et la réputation créative individuelle des membres.

A émergé enfin le facteur de culture organisationnelle, soutenu par plusieurs caractéristiques de la méta-organisation territorialisée. L'identité et les buts communs (Ahrne et Brunsson, 2010b ; Dumez, 2008) permettent de fonder une culture commune par des repères identitaires et des objectifs culturels et artistiques partagés. Le statut particulier (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Gulati *et al.*, 2012) peut confirmer une appartenance forte à la méta-organisation territorialisée, toujours par le biais de cette identité commune dont peuvent se réclamer les membres. Ainsi, les règles contraignantes à l'entrée (Kerwer, 2013) vont permettre de réguler les entrées et de vérifier l'adéquation entre la culture des nouveaux arrivants et celle de la méta-organisation territorialisée. La proximité territoriale (Saxenian, 1994) joue enfin un rôle de catalyseur du « vivre ensemble », qui renforce la culture de la méta-organisation territorialisée par la création d'un lieu de vie, d'une microsociété. Le secrétariat (Berkowitz, 2016 ; Bor, 2013) est garant de la mise en action de cette culture organisationnelle, elle-même guidée par la gouvernance (Gadille *et al.*, 2013) de la méta-organisation territorialisée.

Une fois ces résultats obtenus, nous les avons discutés à l'aune de la littérature en place. Plusieurs apports ont été proposés.

Tout d'abord, nous avons montré que l'identité et les buts communs, ainsi que la proximité territoriale, exercent une influence positive plus forte que prévu sur les facteurs de la créativité organisationnelle. Le développement concurrentiel, lui, a une influence négative plus importante que prévu. Nous avons repéré également deux points surprenants vis-à-vis de la littérature : le rôle parfois ambivalent du secrétariat et l'absence presque totale de standards.

Sur la créativité organisationnelle, nous avons soulevé la question des ressources, qui ont montré leur importance sur le terrain de recherche. En effet, les ressources de la méta-organisation territorialisée, comprises comme moyens de production mis à disposition, sont essentielles au maintien de l'activité des organisations créatives. La réputation créative, également comprise comme ressource, permet de développer son attractivité, sa légitimité et sa visibilité, et ainsi de renforcer le lien avec les institutions, financeurs et publics, dont les organisations créatives dépendent pour survivre.

Sur la méta-organisation territorialisée, nous avons proposé **des éléments alternatifs** à la littérature (Berkowitz, 2017 ; Gadille *et al.*, 2013) sur plusieurs points. La méta-organisation territorialisée peut avoir plus de ressources que ses membres et cesdites ressources ne sont pas obligatoirement fournies par eux. Également, le secrétariat peut devenir une entité de gouvernance en captant des zones de pouvoir en interne. Enfin, le développement de la méta-organisation territorialisée en concurrence avec ses membres agit négativement sur l'autorité, l'autonomie et l'identité de chacun et peut donc avoir des conséquences néfastes sur les plans économiques et structurels.

Sur la culture méta-organisationnelle, nous avons montré dans un premier temps que, contrairement à ce qui est admis dans la littérature, l'appartenance plus que les standards semble être garante de la cohésion méta-organisationnelle. Ainsi, la place de la dimension stratégique de la méta-organisation territorialisée est renforcée face à sa dimension organisationnelle. Nous avons montré que l'appartenance fonde la culture méta-organisationnelle. Nous proposons de voir la culture méta-organisationnelle comme solution au paradoxe des méta-organisations en considérant la capacité d'une culture commune à unir les identités divergentes des organisations créatives.

Sur la proximité territoriale, nous avons présenté la **méta-organisation territorialisée** comme une tiers-organisation réductrice d'incertitudes pour les organisations créatives membres. Nous avons discuté ainsi la caractéristique de proximité dans la méta-organisation territorialisée et avons appuyé l'idée que cette dernière maîtrise assez habilement les différentes proximités en son sein.

Après avoir proposé plusieurs recommandations managériales, nous nous sommes penchée sur les limites de notre travail, qu'elles soient sur la généralisation de nos résultats ou sur le cadre théorique que nous avons choisi de mobiliser. Nous avons encouragé enfin de **futurs travaux sur les friches culturelles et sur la créativité organisationnelle** des organisations créatives.



© Caroline Dutrey



# Références



# Bibliographie

## A

- ADORNO, T. et HORKHEIMER, M. (1979). *Dialectic of enlightenment*. (J. CUMMING, trad.). Londres : Verso.
- AGID, P. et TARONDEAU, J.-C. (2003). Manager les activités culturelles. *Revue française de gestion*, 1 (142), 103-112.
- AGNIHOTRI, R., RAPP, A. A., ANDZULIS, J. M. et GABLER, C. B. (2014). Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of Service Research*, 17 (2), 164-181.
- AHRNE, G. et BRUNSSON, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21 (4), 429-449.
- AHRNE, G. et BRUNSSON, N. (2008). *Meta-organisations*. Cheltenham/Northampton MA : Edward Elgar Publishing.
- AHRNE, G. et BRUNSSON, N. (2010a). L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète. *Le Libellio d'Aegis*, 6 (1), 1-20.
- AHRNE, G. et BRUNSSON, N. (2010b, septembre). *How much do meta-organizations affect their members?* Communication présentée au 7th Pan-European International Relations Conference du Standing Group on International Relations (SGIR), Stockholm, Suède.
- ALTER, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.
- AMABILE, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- AMABILE, T. M. (1995). Attributions of creativity: What are the consequences? *Creativity Research Journal*, 8 (4), 423-426.
- AMABILE, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder : Westview Press.
- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. et HERRON, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, (39), 1154-1184.

- AMBROSINO, C. et ANDRES, L. (2008). Friches en ville : du temps de veille aux politiques de l'espace. *Espaces et sociétés*, 3 (134), 37-51.
- ANDERSON, N., POTONIK, K. et ZHOU, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary. *Journal of Management*, 40 (5), 1297-1333.
- ANDRES, L. (2009). La ville mutable : le cas de la Friche de la Belle-de-Mai. *Faire Savoirs : Sciences humaines et sociales en région PACA*, (8), 111-120.
- ANDRES, L. et GRÉSILLON, B. (2011). Les figures de la friche dans les villes culturelles et créatives : Regards croisés européens. *L'Espace géographique*, 40 (1), 15-30.
- ANDRIOPOULOS, C. (2003). Six paradoxes in managing creativity: An embracing act. *Long Range Planning*, 36 (4), 375-388.
- ANDRIOPOULOS, C. et GOTSI, M. (2000). Benchmarking brand management in the creative industry. *Benchmarking*, 7 (5), 360-372.
- ANDRIOPOULOS, C. et LOWE, A. (2000). Enhancing organisational creativity: The process of perpetual challenging. *Management Decision*, 38 (10), 734-742.
- APPRILL, C. (2013). Avoir vingt ans à la Belle de Mai : la Friche. *Faire Savoirs : Sciences humaines et sociales en région PACA*, (10), 37-47.
- ARFAOUI, M. (2015, avril). Fabriquer l'Europe créative : l'institutionnalisation de la créativité au prisme d'un dispositif politique de l'Union Européenne. Dans A.-F. KOGAN et Y. ANDONOVA (dir.), *Actes du colloque « De l'injonction à la créativité à sa mise en œuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif ? »* (p. 121-127), Maison des Sciences de l'Homme (MSH Ange-Guépin), Nantes, France.
- AUBOUIN, N. et COBLENCÉ, E. (2013). Les nouveaux territoires de l'art, entre îlot et essaim. *Territoire en mouvement : Revue de géographie et aménagement*, 17-18 (1), 91-102.
- AUGER, P. (2009). Créativité et innovation : distinction conceptuelle et implications organisationnelles. *Gestion 2000*, 26 (2), 105-117.
- AVENIER, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management et Avenir*, 3 (43), 372-391.

- AVENIER, M.-J. (2017). Chapitre 2. Transformer son expérience en science avec conscience : la rigueur scientifique dans différents cadres épistémologiques. Dans P. BEAULIEU, P et M. KALIKA (dir.), *Le projet de thèse de DBA* (p. 29-67). Paris : EMS Éditions.
- AVENIER, M.-J. et GAVARD-PERRET, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON et A. JOLIBERT (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2<sup>ème</sup> édition) (p. 11-62). Paris : Pearson Education France.
- AVENIER, M.-J. et THOMAS, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? *Le Libellio d'Aegis*, 8 (4), 13-27.
- AVENIER, M.-J. et THOMAS, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information et management*, 20 (1), 61-98.
- B**
- BACHELARD, G. (1938). *La Formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*. Paris : Vrin.
- BAMFORD, G. (1993). Popper's explications of ad hocness: circularity, empirical content, and scientific practice. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 44 (2), 335-355.
- BARNETT, M. et FINNEMORE M. (2004). *Rules for the world: International organizations in global politics*. Ithaca : Cornell University Press.
- BARZUN, J. (1989). The paradoxes of creativity. *American Scholar*, 58 (3), 337-351.
- BASSO, O. et LEGRAIN, T. (2004). *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Rapport d'études, Institut de l'entreprise.
- BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J. et XUEREB, J.-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. THIÉTART (dir.), *Méthode de recherche en management* (4<sup>e</sup> édition) (p. 261-296). Paris : Dunod.
- BAUMOL, W. J. et BOWEN W. G. (1966). *Performing arts: the economic dilemma*. Cambridge, MA : MIT Press.

- BERKOWITZ, H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable ? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier* (thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Centre de Recherche en Gestion - École polytechnique, Université Paris Saclay, France.
- BERKOWITZ, H. et BOR, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton *et al.* and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27 (2), 204-211.
- BERKOWITZ, H. et DUMEZ, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année Sociologique*, 65 (2), 333-356.
- BERKOWITZ, H. et DUMEZ, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13 (2), 149-156.
- BERKOWITZ, H. et SOUCHAUD, A. (2017). Comblent un vide organisationnel dans la fabrique d'une politique publique : l'émergence d'une méta-organisation. *Politiques et Management Public*, 34 (1-2), 43-60.
- BERKOWITZ, H., BUCHELI, M. et DUMEZ, H. (2017). Collective CSR strategy and the role of meta-organizations: A case study of the oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 143 (4), 753-769.
- BERTRAND, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Québec, CA : Presses de l'Université de Québec, Télé-Université.
- BÉRUBÉ, J. (2015). Organisations créatives : où loge la créativité ? *Gestion 2000*, 32 (3), 91-110.
- BISSOLA, R. et IMPERATORI, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20 (2), 77-89.
- BOERNER, S. et GEBERT, D. (2005). Organizational culture and creative processes: Comparing German theater companies and scientific institutes. *Nonprofit Management and Leadership*, 16 (2), 209-220.
- BONNARDEL, N. (2006). *Créativité et conception : approches cognitives et ergonomiques*. Marseille : Solal.

- BOR, S. (2013). Critique on and development of meta-organisation theory. Dans *Proceedings of the 27th Annual Conference of the British Academy of Management* (vol. 993, p. 1-14). Liverpool, Royaume-Uni : British Academy of Management.
- BOR, S. (2014). *A theory of meta-organisation: An analysis of steering processes in European Commission-funded R&D "Network of Excellence" consortia* (thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Hanken School of Economics, Finlande.
- BORGATTI, S.P. et FOSTER, P.C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29 (6), 991-1013.
- BOSCHMA, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39 (1), 61-74.
- BRASSEUR, M., KROHMER, C. et MENDEZ, A. (2019). La créativité comme indicateur de bonne santé organisationnelle ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 37 (4), 2.
- BUCIC, T. et GUDERGAN, S. P. (2004). The impact of organizational settings on creativity and learning in alliances, *M@n@gement*, 3 (7), 257-273.
- BURGER-HELMCHEN, T. (2014). Introduction à l'économie et à la gestion de la créativité. *Projet BourbaKeM*, élément n°4.
- C**
- CALVEZ, V. (2013). Les organisations créatives : introduction au dossier. *Humanisme et Entreprise*, 313 (3), 1-2.
- CARRIER, C. et GÉLINAS, S. (2011). *Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- CARRIER, C. et SZOSTAK, B. (2014). Introduction au dossier thématique - Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière. *Rlpme*, 27 (1), 13-34.
- CATELLIN, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 2 (39), 179-185.
- CATMULL, E. (2008). How Pixar fosters collective creativity. *Harvard Business Review*, 86 (9), 64-72.
- CAVES, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Boston : Harvard University Press.

- CHANG, W.-C. et CHIANG, Z.-H. (2008). A study on how to elevate organisational creativity in taiwanese design organisation. *International Journal of Innovation Management*, 12 (4), 699-723.
- CHARREIRE S. et HUAULT I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (3), 31-55.
- CHARREIRE-PETIT, S. et DURIEUX, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. THIÉTART (dir.), *Méthode de recherche en management* (4<sup>e</sup> édition) (p. 76-94). Paris : Dunod.
- CHIAPELLO, E. (1998). *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artistique*. Paris : Métailié.
- CLEGG, S., JOSSERAND, E., MEHRA, A. et PITSIS, T. S. (2016). The transformative power of network dynamics: A research agenda. *Organization Studies*, 37 (3), 277-291.
- COHENDET, P. et SIMON, L., (2007). Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (5), 587-605.
- COHENDET, P., CRÉPLET, F. et DUPOUËT, O. (2006). *La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir*. Paris : Economica.
- COHENDET, P., GRANDADAM, D. et SIMON, L. (2010). The anatomy of the creative city. *Industry and Innovation*, 17 (1), 91-111.
- COHENDET, P., GRANDADAM, D. et SIMON, L. (2011). Rethinking urban creativity: Lessons from Barcelona and Montreal. *City, Culture and Society*, 2 (3), 151-158.
- COHENDET, P., LLERENA, P. et SIMON, L. (2014). The routinization of creativity: Lessons from the case of a video-game creative powerhouse. *Journal of Economics and Statistics*, 234 (2-3), 120-141.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2010). *Livre Vert : libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*. Bruxelles.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2006). *La créativité : psychologie de la découverte et de l'invention* (C.-C. FARNY, trad.). Paris : Robert Laffont.
- CUNNINGHAM, S. (2006). *What price a creative economy?* Sydney : Currency House, « Platform Papers ».

## D

- DATAR (1985). *Les grandes friches industrielles*. Paris : La Documentation Française.
- DAVIET, S. et LERICHE, F. (2015). Économie culturelle et créative : spécificités et atouts du modèle européen. Dans C. LIEFOOGHE (dir.), *L'économie créative et ses territoires* (p. 27-42). Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- DAYMON, C. (2000). Cultivating creativity in public relations consultancies: The management and organisation of creative work. *Journal of Communication Management*, 5 (1), 17-30.
- DCMS (1998). *Creative industries mapping document*. Londres : UK Government Department for Culture, Media and Sport.
- DCMS (2001). *Creative industries mapping document*. Londres : UK Government Department for Culture, Media and Sport.
- DECHAMP, G. et SZOSTAK, B. (2016). Créativité organisationnelle et territoire créatif : nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations. *M@n@gement*, 19 (2), 61-88.
- DEFILLIPPI, R., GRABHER, G. et JONES C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (5), 511-521.
- DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS AND THE ARTS (1994). *Creative nation: Commonwealth cultural policy*. Canberra, Australia.
- DESMOULINS, C. (2019). *La réputation des territoires : utilisation et mesure. Quand « La sagesse des foules » se met au service des stratégies territoriales. Une application aux stations de ski iséroises* (thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Aix-Marseille Université, France.
- DIMAGGIO, P. J. et POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- DOMÍNGUEZ, E. S. (2013). Work stressors and creativity, *M@n@gement*, 4 (16), 479-503.
- DORIER-APPRILL, É. (dir.) (2001). *Vocabulaire de la ville : notions et références*. Paris : Éditions du Temps.

- DRAZIN, R., GLYNN, M. A. et KAZANJIAN R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24 (2), 286-307.
- DUBOIS, L.-E. (2013). La gestion de la performance de création : mieux comprendre les défis pour mieux les relever. *Gestion*, 38 (3), 16-24.
- DUMEZ, H. (2008). Les méta-organisations. *Le Libellio d'Aegis*, 4 (3), 31-36.
- DUMEZ, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive* (2<sup>e</sup> édition). Paris : Vuibert.
- DURAND, R. (2006). Créativité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 32 (161), 91-94.

## E

- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532- 550.
- EKVALL, G. (1995). Participation and creativity: New forms of suggestion schemes in Sweden. *Creativity and Innovation Management*, 4 (3), 152-159.
- ENSOR, J., COTTAM, A. et BAND, C. (2001). Fostering knowledge management through the creative work environment: A portable model from the advertising industry. *Journal of Information Science*, 27 (3), 147-155.
- EUROSTAT. <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/home>.
- ÉVRARD, Y. (dir.) (1993). *Le management des entreprises artistiques et culturelles* (2<sup>e</sup> édition). Paris : Economica.

## F

- FJELDSTAD, O. D., SNOW, C. C., MILES, R. E. et LETTL, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33 (6), 734-750.
- FLORIDA, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY : Basic Books.
- FLYVBJERG, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219-245.

- FORD, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1112-1142.
- FRANCE CREATIVE (2015). *Création sous tension, 2e Panorama de l'économie de la culture et de la création en France*. Paris.
- FRANSEN, F. et JOHANSEN, W. (2018). Voices in conflict? The crisis communication of meta-organizations. *Management Communication Quarterly*, 32 (1), 90-120.
- FRANKEN, R. (2001). *Human motivation* (5<sup>e</sup> édition). Pacific Grove, CA : Brooks/Cole.
- FRÖHLICH, W. (1997). *Dictionnaire de la psychologie*. Paris : Le Livre de Poche, « La Pochothèque ».

## G

- GADILLE, M., TREMBLAY, D.-G. et VION, A. (2013). La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs. *Revue Interventions économiques*, (48), 1-18.
- GALLOWAY, S. et DUNLOP, S. (2007). A critique of definition of the cultural and creative industries in public policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13, 17-31.
- GARAUDEL, P. (2020). Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations. *Scandinavian Journal of Management*, 36 (1), 101094.
- GARNHAM, N. (2005). From cultural to creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 11 (1), 15-29.
- GÉNIAUX, I. et MIRA-BONNARDEL, S. (2003). Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue française de gestion*, 2 (143), 129-144.
- GEORGE, J. M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1 (4), 39-77.
- GIMET, P. et GRENIER, C. (2018). Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante. *Revue française de gestion*, 4 (273), 11-27.
- GIRDAUSKIENE, L. (2013). The key factors for creativity implementation and knowledge creation in an organization: the structural approach. *Economics and Management*, 18 (1), 176-182.

- GIRDAUSKIENE, L. et MIHI RAMIREZ, A. (2014). Peculiarities of culture features in a creative organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 30-34.
- GIROD-SÉVILLE, M. et PERRET, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche, chapitre 1. Dans R.-A. THIÉTART (dir.), *Méthode de recherche en management* (1<sup>e</sup> édition) (p. 13-33). Paris : Dunod.
- GLASERSFELD, E. von (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6 (1-3), 31-43.
- GOODMAN, N. (1990). *Langages de l'art*. Nîmes : Jacqueline Chambon.
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California management review*, 33 (3), 114-135.
- GREFFE X. et SIMONNET V. (2008). La survie des nouvelles entreprises culturelles : le rôle du regroupement géographique. *Recherches économiques de Louvain*, 74 (3), 327-357.
- GREFFE X. et SIMONNET V. (2010). Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? *Revue d'économie politique*, 120 (1), 57-86.
- GRÉSILLON, B. (2011). La reconversion d'un espace productif au cœur d'une métropole : l'exemple de la Friche de la Belle de Mai à Marseille. *Rives méditerranéennes*, (38), p. 87-101.
- GUILFORD, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5 (9), 444-454.
- GULATI, R., PURANAM, P. et TUSHMAN, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33 (6), 571-586.



- HARGADON, A. B. et BECHKY, B. A. (2006). When collections of creative become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17 (4), 105-118.
- HARVEY, J.-F., NAGGAR, R., COHENDET, P. et SIMON L. (2013). Gérer les idées pour mieux innover. *Gestion*, 38 (3), 25-34.

- HARVEY, S. et KOU, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the Creative Process in Groups. *Administrative Science Quarterly*, 58 (3), 346-386.
- HATZFELD, H., HATZFELD, M. et RINGART, N. (1998). *Quand la marge est créatrice : les interstices urbains initiateurs d'emploi*. La Tour d'Aigues : L'Aube.
- HEARN, S. (2014). *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*. Rapport à la ministre de la Culture et de la Communication et au ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique.
- HERNANDEZ, S. et BELKAID, E. (2013). L'influence du contexte sur le management territorial en Méditerranée. Une analyse comparée de Barcelone, Marseille et Tlemcen. *Management et Avenir*, 63 (5), 145-164.
- HESMONDHALGH, D. (2002). *The cultural industries*. London : Sage.
- HIGGS, P., CUNNINGHAM, S. et BAKHSHI H. (2008). *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*. Londres : National Endowment for Science, Technology & the Arts (NESTA).
- HKU (2010). *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*. Rapport à la Commission européenne de l'Utrecht School of the Arts Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.
- HOWKINS, J. (2013). *The creative economy: How people make money from ideas* (3<sup>e</sup> édition). London : Penguin Global.

## I

- IAURIF (Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île-de-France) (1979). *Friches industrielles en Ile-de-France, définition-inventaire-exemples de réaffectation*.

## J

- JACOBS, J. (1969). *The economy of cities*. New York, NY : Random House.
- JAUNEAU, Y. (2013). *Le poids économique direct de la culture*. Rapport du département des études, de la prospective et des statistiques.

JOO, B.-K., MCLEAN, G. N. et YANG, B. (2013). Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for Future Research. *Human Resource Development Review*, 12 (4), 390-421.

## K

KANCEL, S., ITTY, J., WEILL, M. et DURIEUX, B. (2013). *L'apport de la culture à l'économie en France*. Rapport conjoint de l'inspection générale des finances (IGF) et de l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC).

KAUFFMANN, A. (2018). *La contribution des biens communs à la performance des méta-organisations : le cas des corridors logistico-portuaires* (thèse de doctorat en Économies et finances). Normandie Université, France.

KEA EUROPEAN AFFAIRS (2006). *The economy of culture in Europe*. Bruxelles : Commission Européenne, Direction générale pour l'éducation et la culture.

KERWER, D. (2013). International organizations as meta-organizations: The case of the European Union. *Journal of International Organizations Studies*, 4 (2), 40-53.

KING, N. (1995). Individual creativity and organizational innovation. Dans C. M. FORD et D. A. GIOIA (dir.), *Creative action in organizations* (p. 82-87). Thousand Oaks, CA : Sage.

KOESTLER, A. (1964), *The act of creation*. New York, NY : Macmillan.

KOGUT, B. (2012). *Small worlds of corporate governance*. Cambridge, MA : MIT Press.

KÖNIG, A., SCHULTE, M. et ENDERS, A. (2012). Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations. *Research Policy*, 41 (8), 1325-1343.

KUHN, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2<sup>e</sup> édition), University of Chicago Press.

## L

LABARTHE, F. et FOULQUIÉ, P. (2013). La Friche : fille de Mai 68, enfant de la malice : entretien avec Philippe Foulquié. *Faire Savoirs : Sciences humaines et sociales en région PACA*, (10), 49-58.

LAMPEL, J., LANT, T. et SHAMSIE J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11 (3), 263-269.

- LANDRY, C. (2000). *The creative city: A toolkit for urban Innovators*. Londres : Comedia/ Earthscan Publications Ltd.
- LAURENT, R. (2014). Les industries culturelles en France et en Europe : points de repère et de comparaison. *Culture chiffres*, (7), 1-20.
- LE MOIGNE, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? »
- LECOCQ, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le libellio d'Aegis*, 8 (4), 5-11.
- LEFÈVRE, B. (2016). *Cluster musical et territoire en création : la Grappe Paris Mix dans le Nord-Est parisien*. *Réseaux*, 2 (196), 25-48.
- LEXTRAIT, F. (2001). *Une nouvelle époque de l'action culturelle*. Rapport à Michel DUF-FOUR Secrétaire d'État au Patrimoine et à la Décentralisation Culturelle.
- LEXTRAIT, F. (2017). *La Friche, terre de culture*. Paris : Sens Et Tonka.
- LEYS, V. et JOFFRE, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. *Revue française de gestion*, 4 (241), 121-134.
- LUBART, T. (2015). *Psychologie de la créativité* (2<sup>e</sup> édition). Paris : Armand Colin.

## M

- MADJAR, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 182-206.
- MAHY, I. (2008). *Les coulisses de l'innovation : Création et gestion au Cirque du Soleil*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- MALCOURANT, E., VAS, A. et ZINTZ, T. (2015). *La diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta-organisation internationale : le cas de l'agence mondiale anti-dopage*. Communication présentée à la XXIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS, Paris, France.
- MARCH, J. G. et SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY : Wiley.
- MASSÉ, D. (2015). *Les routines de la création : l'art de former pour mieux créer* (thèse de doctorat en Sciences de Gestion). HEC Montréal, Canada.
- MENGER, P.-M. (2014). *Le travail créateur : S'accomplir dans l'incertain* (2<sup>e</sup> édition). Paris : Gallimard-Seuil, « Hautes études ».

- MICHEL, B. (2017). *Les quartiers créatifs : une dynamique de club : analyse croisée des quartiers des Olivettes (Nantes), du Panier (Marseille) et Berriat (Grenoble)* (thèse de doctorat en Géographie). Université d'Angers, France.
- MILES M. B. et HUBERMAN A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2<sup>e</sup> édition). Paris : De Boeck Supérieur.
- MINAHAN, S. et HÄRTEL, C. (2005). Creativity, celebration and play at the Bauhaus, Berlin, 1920: Lessons from history for contemporary marketers and arts organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10 (4), 249-261.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- MONTUORI, A. et PURSER, R. E. (1995). Deconstructing the lone genius myth: Toward a contextual view of creativity. *Journal of Humanistic Psychology*, 35 (3), 69-112.
- MORTEAU, H. (2016). *Dynamiques des « clusters » culturels métropolitains, une perspective évolutionniste : Analyse comparée de Québec (Quartier Saint-Roch), Barcelone (22@) et Nantes (Quartier de la Création)* (thèse de doctorat en Géographie). Université d'Angers, France.
- MOULTRIE, J. et YOUNG A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18 (4), 299-314.
- MUZELLEC, L. et LAMBKIN, M. C. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 803-824.

## O

- OCDE (2005), *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3<sup>e</sup> édition, OECD, Eurostat.

## P

- PAILLÉ, P. et MUCCHIELLI, A. (2016). *Analyse Qualitative en Sciences Humaines et Sociales* (4<sup>e</sup> édition). Paris : Armand Colin.
- PARIS, T. (2007). Organisation, processus et structures de la création. *Culture prospective*, (5), 1-15.

- PARIS, T. (2010). *Manager la créativité : innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Paris : PearsonVillage Mondial.
- PARIS, T. (2013). Des mariages féconds ? Comprendre la diversité des modes d'organisation de la création. *Gérer et Comprendre*, 3 (113), 30-39.
- PARIS, T. et LÊ, P. L. (2016). Industries de création et territoires, une relation spécifique ? Le cas du jeu vidéo en région parisienne. *Réseaux*, 2 (196), 49-80.
- PARIS, T. et RAULET-CROSET, N. (2016). Présentation. *Réseaux*, 2 (196), 9-24.
- PARMENTIER, G. (2014). La gestion des capacités créatives des organisations : habilitation à diriger des recherches. *Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, CERAG*.
- PARMENTIER, G. et MANGEMATIN, V. (2009). Innovation et création dans le jeu vidéo. *Revue Française de Gestion*, (191), 71-87.
- PARMENTIER, G. et SZOSTAK, B. (2015). *La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation*. Communication présentée aux 7èmes journées du Groupe Thématique Innovation de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Strasbourg, France.
- PERRY-SMITH, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 85-101.
- PERRY-SMITH, J. E. et SHALLEY C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28 (1), 89-106.
- PIAGET, J. (1967). Le système et la classification des sciences. Dans J. PIAGET (dir.), *Logique et connaissance scientifique* (p. 1151-1224). Paris : Gallimard.
- PIÉRON, H. (2003), *Vocabulaire de la psychologie* (4<sup>e</sup> édition). Paris : Presses Universitaires de France.
- PINZON CORREA, J. D. (2017), *La fabrication d'un contexte institutionnel favorable à la confiance inter-organisationnelle au sein d'une méta-organisation : étude de deux clusters des industries culturelles et créatives en France et au Canada* (thèse de doctorat en Sciences de la Gestion). Aix-Marseille Université, France.

- POGGI, M.-H. et VANHAMME, M. (2004). Les friches culturelles, genèse d'un espace public de la culture. *Culture et Musées*, (4), 37-55.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY : The Free Press.
- POTTS, J., CUNNINGHAM, S., HARTLEY, J. et ORMEROD, P. (2007). *Social network markets: A new definition of the creative industries*. Working paper, CCI, Queensland University of Technology.
- POUIVET, R. (2002). Conception cognitive de l'art et création artistique. Dans M. BORILLO et J. P. GOULETTE, *Cognition et création : Explorations cognitives des processus de conception*. Sprimont : Mardaga.

## R

- RÉGION PACA (2009). *L'Économie culturelle en Provence-Alpes-Côte d'Azur*, Marseille.
- RÉGION PACA (2014). *Stratégie Régionale d'Innovation*, Marseille.
- REID, W., CYR, A.-A. et LEGOUX, R. (2015). *Training of management in the arts and culture sectors*. SSHRC : Knowledge Synthesis Report, Octobre 2015, HEC Montréal.
- RENOU, L. et CRAGUE, G. (2015). *Les pôles de compétitivité, des méta-organisations autonomes ?* Document de travail du LATTS - Working Paper, (15-05).
- REYNAUD-CRESSENT, B. (1982). La dynamique d'un oligopole avec frange : le cas de la branche d'édition de livres en France. *Revue d'économie industrielle*, 22, 61-71.
- RHODES, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Beta Kappan*, 42, 305-310.
- ROSENQUIST, M. (2015). *La réappropriation d'anciens espaces industriels par la création contemporaine : la Friche la Belle de Mai à Marseille* (thèse de doctorat en Sciences de l'Art). Aix-Marseille Université, France.
- ROULLEAU-BERGER, L. (1991). *La ville-Intervalle : jeunes entre ventre et banlieue*. Paris : Méridiens Klincksieck.
- ROUQUETTE, M.-L. (2007). *La créativité* (7<sup>e</sup> édition). Paris : Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».
- ROYER, I. et ZARLOWSKI, P. (2014). Le design de la recherche. Dans R.-A. THIÉTART (dir.), *Méthode de recherche en management* (4<sup>e</sup> édition) (p. 168-195). Paris : Dunod.

## S

- SAFFACHE, P. (2005). *Glossaire de l'aménagement et du développement local*. Paris : Ibis Rouge.
- SAGOT-DUVAUROUX, D. (2014). Du *cluster* créatif à la ville créative, fondements économiques. Dans *Actes du forum de l'Innovation culturelle 2013, Territoires de collaboration, Pôle industries culturelles et patrimoine*, 3 décembre 2013, Arles.
- SAIVES, A.-L., CHARLES-PAUVERS, B., SCHIEB-BIENFAIT, N. et MICHEL, B. (2016). Lieuité et socialisation organisationnelle : les raisons du lieu pour les travailleurs de très petites entreprises créatives et culturelles. *Management international*, 21 (1), 41-57.
- SAXENIAN, A. (1994). *Regional advantage. Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- SCHEIN, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 12, 3-16.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- SCHRAMM, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects: Working Paper for the Academy of Educational Development*. Washington : Educational Resources Information Center.
- SHALLEY, C. E., ZHOU, J. et OLDHAM, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30 (6), 933-958.
- SIMON, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA : MIT Press.
- SIMON, L. (2009). Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international*, 13, numéro hors-série, 37-51.
- SIMONOT, M. (2017). *La langue retournée de la culture*. Paris : Excès.
- SIMONTON, D. K. (1988). Creativity, leadership, and chance. Dans R. J. STERNBERG (dir.), *The nature of creativity* (p. 386-426). Cambridge, UK : Cambridge University Press.

- SONENSHEIN, S. (2014). How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal*, 57 (3), 814-848.
- STERNBERG, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge, Massachusetts : Cambridge University Press.
- STRAUSS, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York, NY : Cambridge University Press.
- STRAUSS, A. L. et CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- STYHRE, A. et SUNDGREN, M. (2005). *Managing creativity in organizations: Critique and practices*. UK : Palgrave MacMillan.
- SUIRE, R. (2005). Cluster « créatif » et proximité relationnelle : Performance des territoires dans une économie de la connaissance. *Revue canadienne des sciences régionales*, 28 (3), 557-576.
- SUTTON, R. I. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard Business Review*, 79 (8), 94-103.

## T

- TEIPEN, C. (2008). Work and Employment in Creative Industries: The Video Games Industry in German, Sweden and Poland. *Economic and Industrial Democracy*, 29 (3), 309-335.
- THE WORK FOUNDATION (2007). *Staying ahead: The economic performance of the UK's creative industries*. London : Department of Culture, Media & Sport.
- THÉNEVET, M. (2015). *La culture d'entreprise*. Paris : Presses universitaires de France.
- THORION, G. (2005). Espaces en friche, des lieux dédiés à l'expérimentation et à la création culturelle. *Communication et organisation*, (26), 114-126.
- THROSBY, D. (2001). *Economics and culture*. New York, NY : Cambridge University Press.
- THROSBY, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, 17 (3), 147-164.
- TÖRNQVIST, G. (2004). Creativity in time and space. *Geografiska Annaler*, 86 series B (4), 227-243.

- TORRE, A. et GILLY, J. P. (2000). On the analytical dimension of proximity dynamics, *Regional Studies*, 34, 169-180.
- TOWNLEY, B., BEECH, N. et MCKINLAY A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the Motley crew. *Human Relations*, 62 (2), 939-962.
- TOWSE, R. (2003). *A handbook of cultural economics*. Cheltenham, Royaume-Uni : Edward Elgar.
- TREMBLAY, D.-G. et PILATI, T. (2008). Les centres d'artistes autogérés et leur rôle dans l'attraction de la classe créative. *Géographie, économie, société*, 10 (4), 429-449.

## U

- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) et United Nations Development Programme (UNDP) (2010). *Creative economy report 2010. Creative economy: A feasible development option*. Geneva: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) et United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (2013). *Creative economy report 2013 special edition. Creative economy: Widening local development pathways*. Geneva: United Nations.

## W

- WALLAS, G. (1926). *The art of thought*. New York, NY : Harcourt-Brace.
- WASHINGTON, M. et VENTRESCA, M. (2004). How organizations change: The role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies: 1874-1995, *Organization Science*, 15 (1), 82-97.
- WATSON, E. (2007). Who or what creates? A conceptual framework for social creativity. *Human Resource Development Review*, 6 (4), 419-441.
- WENGER, É. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.
- WHYTE, W. F. (1984). *Learning from the field*. Beverly Hills : Sage.
- WOOD, V. R., FRANZAK, F. J., PITTA, D. A. et GILLPATRICK T. (2011). Integrating creative people, creative communities and macro-environmental characteristics into

the marketing organization. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5 (3), 32-46.

WOODMAN, R. W. (1995). Managing creativity. Dans C. M. FORD et D. A. GIOIA (dir.), *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices* (p. 60-64). Thousand Oaks, CA : Sage.

WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E. et GRIFFIN, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANISATION (2003). *Guide on surveying the economic copyright-based industries*. Genève, Suisse : WIPO.

## Y

YIN, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4<sup>e</sup> édition). Thousand Oaks, CA : Sage.

YONG, K., SAUER, S. J. et MANNIX, E. A. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45 (3), 266-289.

## Z

ZACKARIASSON, P., WALFISZ, M. et WILSON, T. L. (2006). Management of creativity in video game development: A case study. *Services Marketing Quarterly*, 27 (4), 73-97.

# Index

## A

Adorno, T., 22  
Agid, P., 26, 29  
Agnihotri, R., 69  
Ahrne, G., 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 121, 123, 124, 125, 127, 144, 217, 246, 265, 266, 287, 301, 302, 316, 319, 320, 328, 329, 331, 332, 333, 334, 343, 345, 349, 352, 353, 354, 355, 360, 361, 362, 370, 379, 380  
Alter, N., 52  
Amabile, T. M., 45, 49, 51, 57, 58, 60, 61, 63, 64, 67, 68, 72, 75, 76, 77, 79, 82, 84, 87, 123, 338, 339  
Ambrosino, C., 34, 36, 37, 93, 111, 116  
Anderson, N., 12, 60, 61, 68, 69  
Andres, L., 15, 21, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 90, 92, 93, 97, 111, 112, 116, 142, 153, 345, 346  
Andriopoulos, C., 12, 28, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 85  
Andzulis, J. M., 69  
Apprill, C., 142  
Arfaoui, M., 27  
Aubouin, N., 40, 41, 90, 91, 92, 112, 127  
Auger, P., 13, 48  
Avenier, M.-J., 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 149, 367

## B

Bachelard, G., 135

Bakhshi, H., 29  
Bamford, G., 146  
Band, C., 76, 77, 83, 124  
Barnett, M., 104, 115, 347  
Barzun, J., 46  
Basso, O., 69  
Baumard, P., 200  
Baumol, W. J., 14, 72, 338, 347  
Bechky, B. A., 77, 83  
Beech, N., 70  
Belkaid, E., 42  
Berkowitz, H., 98, 99, 100, 101, 102, 105, 106, 109, 111, 115, 121, 123, 125, 217, 246, 301, 316, 319, 320, 321, 328, 333, 343, 346, 347, 348, 349, 352, 364, 373, 379, 380, 381  
Bertrand, Y., 65, 66, 317, 356, 357  
Bérubé, J., 13, 15, 27, 28, 29, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 87, 116, 124, 125, 302, 320, 337, 338, 340, 341, 354, 380  
Bissola, R., 12  
Boerner, S., 80, 82, 364  
Bonnardel, N., 28, 54, 55, 56  
Borgatti, S. P., 101  
Bor, S., 98, 104, 105, 115, 121, 123, 246, 316, 319, 321, 328, 343, 344, 347, 348, 352, 379, 380  
Boschma, R., 365, 366  
Bowen, W. G., 14, 72, 338, 347  
Brasseur, M., 12  
Brunsson, N., 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 121, 123, 124, 125, 127, 144, 217, 246, 265, 266, 287, 301, 302, 316, 319, 320, 328, 329, 331, 332, 333, 334, 343, 345,

349, 352, 353, 354, 355, 360, 361,  
362, 370, 379, 380

Bucheli, M., 106, 109

Bucic, T., 64, 68, 83

Burger-Helmchen, T., 12

## C

Calvez, V., 27

Carrier, C., 14, 30, 52, 64, 65, 66, 67, 68,  
73, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 85, 87, 123,  
142, 143, 149, 338, 340, 364

Catellin, S., 143

Catmull, E., 76, 82, 83, 124

Caves, R. E., 22, 28, 70, 72

Chang, W.-C., 77, 83

Charles-Pauvers, B., 363

Charreire-Petit, S., 143

Charreire, S., 139

Chiang, Z.-H., 77, 83

Chiapello, E., 26, 66, 68, 72, 76, 77, 78

Clegg, S., 100

Coblence, E., 40, 41, 90, 91, 92, 112,  
127

Cohendet, P., 12, 13, 30, 51, 55, 58, 69,  
72, 76, 83

Commission européenne, 13, 395, 419,  
422

Conti, R., 67, 79, 339

Coon, H., 67, 79, 339

Corbin, J., 148, 206

Cottam, A., 76, 77, 83, 124

Crague, G., 16, 97, 102, 104, 108, 114

Créplet, F., 12

Csikszentmihalyi, M., 12, 48, 49, 51, 53,  
54, 55, 56, 63, 68, 76, 82, 84, 87

Cunningham, S., 13, 25, 29

Cyr, A.-A., 25, 26, 28, 29

## D

DATAR, 33

Daviet, S., 13

Daymon, C., 77, 82, 83, 124

DCMS, 23, 417

Dechamp, G., 58, 62, 63, 67, 69, 78, 87

DeFillippi, R., 70, 72

Department of Communications and  
the Arts, 417

Desmoulins, C., 340, 350

DiMaggio, P. J., 69, 79, 93, 340

Domínguez, E. S., 64, 68, 73

Donada, C., 200

Dorier-Apprill, É., 33

Drazin, R., 49, 50, 63, 64, 68, 76

Dubois, L.-E., 13, 64

Dumez, H., 18, 99, 101, 102, 103, 104,  
105, 106, 107, 108, 109, 111, 112,  
121, 122, 124, 125, 143, 146, 148,  
204, 205, 206, 217, 287, 302, 316,  
320, 331, 332, 333, 343, 346, 347,  
349, 353, 354, 361, 378, 379, 380

Dunlop, S., 22, 25, 26

Dupouët, O., 12

Durand, R., 59, 64

Durieux, B., 14

Durieux, F., 143

## E

Eisenhardt, K. M., 142

Ekvall, G., 64, 68

Enders, A., 102, 103

Ensor, J., 76, 77, 83, 124

Eurostat, 13, 420

Évrard, Y., 26

**F**

Finnemore, M., 104, 115, 347  
 Fjeldstad, O. D., 103  
 Florida, R., 13, 29, 58, 69, 77  
 Flyvbjerg, B., 141  
 Ford, C. M., 58, 61, 69, 79, 87, 340  
 Foster, P. C., 101  
 Foulquié, P., 142, 154, 269, 304  
 France Créative, 13, 420, 421  
 Frandsen, F., 102, 108  
 Franken, R., 49, 51, 82, 84, 87  
 Franzak, F. J., 77, 78, 83  
 Fröhlich, W., 46

**G**

Gabler, C. B., 69  
 Gadille, M., 16, 103, 104, 106, 109, 113,  
 115, 127, 286, 316, 320, 321, 331,  
 347, 348, 373, 379, 380, 381  
 Galloway, S., 22, 25, 26  
 Garaudel, P., 351  
 Garnham, N., 26  
 Gavard-Perret, M.-L., 136, 137, 140, 149  
 Gebert, D., 80, 82, 364  
 Gélinas, S., 52, 64, 65, 66, 67, 68, 73,  
 76, 77, 78, 79, 80, 82, 87, 123, 338,  
 340, 364  
 Géniaux, I., 101  
 George, J. M., 46  
 Gillpatrick, T., 77, 78, 83  
 Gilly, J.-P., 365  
 Gimet, P., 16, 116, 332  
 Girdauskiene, L., 74, 78, 80, 82, 364  
 Girod-Séville, M., 138  
 Glasersfeld, E. von, 135, 136, 138, 367  
 Glynn, M. A., 49, 50, 63, 64, 68, 76  
 Godelier, É., 65, 109, 334

Goodman, N., 47  
 Gotsi, M., 77, 82  
 Grabher, G., 70, 72  
 Grandadam, D., 13, 58, 69  
 Grant, R. M., 341  
 Greffe, X., 14, 15, 21, 26, 29, 30, 31, 32,  
 78, 365  
 Grenier, C., 16, 116, 332  
 Grésillon, B., 15, 21, 33, 34, 35, 36, 37,  
 38, 39, 40, 41, 43, 90, 92, 112, 142,  
 346  
 Griffin, R. W., 50, 51, 55, 57, 58, 60, 62,  
 64, 68, 79, 83, 84, 87, 338  
 Gudergan, S. P., 64, 68, 83  
 Guilford, J. P., 56, 68  
 Gulati, R., 98, 99, 100, 101, 102, 103,  
 105, 106, 115, 316, 320, 352, 354,  
 380

**H**

Hargadon, A. B., 77, 83  
 Härtel, C., 78  
 Hartley, J., 25  
 Harvey, J.-F., 12, 51  
 Harvey, S., 64  
 Hatzfeld, H., 34  
 Hatzfeld, M., 34  
 Hearn, S., 93, 347  
 Hernandez, S., 42  
 Herron, M., 67, 79, 339  
 Hesmondhalgh, D., 23  
 Higgs, P., 29  
 HKU, 14, 15, 21, 30, 31, 94  
 Horkheimer, M., 22  
 Howkins, J., 13, 23  
 Huault, I., 139  
 Huberman, A. M., 18, 142, 147, 148,  
 149, 206, 378

## I

IAURIF, 33  
Ibert, J., 200  
Imperatori, B., 12  
Itty, J., 14

## J

Jacobs, J., 78, 124  
Jauneau, Y., 14  
Joffre, P., 99, 102, 104, 105, 106, 107,  
111, 115, 247, 319, 353, 360, 379  
Johansen, W., 102, 108  
Jones, C., 70, 72  
Joo, B.-K., 58, 63, 68, 69, 77, 82  
Josserand, E., 100

## K

Kancel, S., 14  
Kauffmann, A., 113  
Kazanjian, R. K., 49, 50, 63, 64, 68, 76  
KEA European Affairs, 13, 25, 418, 421  
Kerwer, D., 102, 103, 106, 107, 108, 111,  
115, 121, 124, 287, 302, 316, 320,  
331, 332, 333, 352, 361, 362, 380  
King, N., 49  
Koestler, A., 54, 55  
Kogut, B., 364  
König, A., 102, 103  
Kou, C. Y., 64  
Krohmer, C., 12  
Kuhn, T. S., 133, 134

## L

Labarthe, F., 142, 154  
Lambkin, M. C., 26  
Lampel, J., 72, 73, 80  
Landry, C., 13, 93, 127

Lant, T., 72, 73, 80  
Laurent, R., 13, 420, 421  
Lazenby, J., 67, 79, 339  
Lecocq, X., 142, 145  
Lefèvre, B., 94  
Legoux, R., 25, 26, 28, 29  
Legrain, T., 69  
Le Moigne, J.-L., 134, 135, 136, 137, 138  
Lê, P. L., 26, 29  
Leriche, F., 13  
Lettl, C., 103  
Lextrait, F., 31, 35, 145, 155, 179, 304,  
305  
Leys, V., 99, 102, 104, 105, 106, 107,  
111, 115, 247, 319, 353, 360, 379  
Llerena, P., 30, 55  
Lowe, A., 28, 75, 77, 78, 82, 83  
Lubart, T., 28, 48, 54, 56, 73

## M

Madjar, N., 58  
Mahy, I., 76, 83  
Malcourant, E., 16, 98, 102, 103, 105,  
107, 111, 121, 124, 329  
Mangematin, V., 64, 68, 82  
Mannix, E.A., 64, 68, 73  
March, J. G., 98  
Massé, D., 13, 27, 30, 45, 49, 55, 56  
McKinlay, A., 70  
McLean, G. N., 58, 63, 68, 69, 77, 82  
Mehra, A., 100  
Mendez, A., 12  
Menger, P.-M., 55, 94, 364  
Michel, B., 363  
Mihi Ramirez, A., 74, 80, 82, 364  
Miles, M. B., 18, 142, 147, 148, 149, 206,  
378  
Miles, R. E., 103

Minahan, S., 78  
 Mintzberg, H., 91  
 Mira-Bonnardel, S., 101  
 Montuori, A., 58  
 Morteau, H., 93  
 Moultrie, J., 15, 27, 30, 71, 74, 80, 81,  
 84, 116  
 Mucchielli, A., 148, 204, 206  
 Muzellec, L., 26

## N

Naggar, R., 12, 51

## O

OCDE, 52  
 Oldham, G. R., 63, 68, 76  
 Ormerod, P., 25

## P

Paillé, P., 148, 204, 206  
 Paris, T., 13, 15, 16, 26, 27, 28, 29, 55,  
 56, 69, 70, 71, 72, 73, 76, 83, 85, 297,  
 363, 365  
 Parmentier, G., 59, 64, 68, 82, 83  
 Perret, V., 138  
 Perry-Smith, J. E., 58, 63, 68, 78, 83  
 Piaget, J., 18, 133, 135, 149, 378  
 Piéron, H., 46  
 Pilati, T., 30, 31  
 Pinzon Correa, J. D., 16, 97, 102, 114,  
 116, 142, 143, 149  
 Pitsis, T. S., 100  
 Pitta, D. A., 77, 78, 83  
 Poggi, M.-H., 34, 35, 116, 142  
 Porter, M. E., 69, 78  
 Potonik, K., 12, 60, 61, 68, 69  
 Potts, J., 25  
 Pouivet, R., 47, 48

Powell, W. W., 69, 79, 93, 340  
 Puranam, P., 98, 99, 100, 101, 102, 103,  
 105, 106, 115, 316, 320, 352, 354,  
 380  
 Purser, R. E., 58

## R

Rapp, A. A., 69  
 Raulet-Croset, N., 15, 16, 69, 363, 365  
 Région PACA, 13, 141, 386, 396, 421,  
 422  
 Reid, W., 25, 26, 28, 29  
 Renou, L., 16, 97, 102, 104, 108, 114  
 Reynaud-Cressent, B., 14, 30  
 Rhodes, M., 48  
 Ringart, N., 34  
 Rosenquist, M., 34, 142  
 Roulleau-Berger, L., 34  
 Rouquette, M.-L., 46  
 Royer, I., 143

## S

Saffache, P., 33  
 Sagot-Duvauroux, D., 93, 94, 365  
 Saives, A.-L., 363, 364  
 Sauer, S. J., 64, 68, 73  
 Sawyer, J. E., 50, 51, 55, 57, 58, 60, 62,  
 64, 68, 79, 83, 84, 87, 338  
 Saxenian, A., 113, 115, 121, 124, 246,  
 265, 316, 319, 321, 329, 352, 365,  
 379, 380  
 Schein, E. H., 65, 66, 67, 316, 358  
 Schieb-Bienfait, N., 363  
 Schramm, W., 140  
 Schulte, M., 102, 103  
 Shalley, C. E., 58, 63, 68, 76  
 Shamsie, J., 72, 73, 80  
 Simon, H. A., 98, 137, 149

Simon, L., 12, 13, 30, 31, 51, 55, 58, 69, 72, 83, 159  
Simonnet, V., 14, 15, 21, 26, 29, 30, 31, 32, 78, 365  
Simonot, M., 14, 34, 144, 338, 341  
Simonton, D. K., 25, 50, 51, 70, 79, 83, 84, 85, 87, 338, 341  
Snow, C. C., 103  
Sonenshein, S., 64, 67, 79, 82, 123, 338, 339  
Souchaud, A., 105, 111, 115, 121, 125, 301, 320, 333, 380  
Sternberg, R. J., 48  
Strauss, A. L., 148, 206  
Styhre, A., 52, 69  
Suire, R., 93, 127  
Sundgren, M., 52, 69  
Sutton, R. I., 77, 83  
Szostak, B., 14, 30, 58, 59, 62, 63, 67, 69, 78, 85, 87, 142, 143, 149

## T

Tarondeau, J.-C., 26, 29  
Teipen, C., 76, 83, 124  
Thénevet, M., 65, 66, 356  
The Work Foundation, 25  
Thomas, C., 133, 134, 135, 136, 140, 141, 149  
Thorion, G., 15, 21, 34, 112, 116, 142  
Throsby, D., 13, 23, 25, 74, 417  
Törnqvist, G., 48  
Torre, A., 365  
Townley, B., 70  
Towse, R., 25  
Tremblay, D.-G., 16, 30, 31, 103, 104, 106, 109, 113, 115, 127, 286, 316, 320, 321, 331, 347, 348, 373, 379, 380, 381

Tushman, M., 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 115, 316, 320, 352, 354, 380

## U

UNCTAD, 13, 417  
UNDP, 13, 417, 420  
UNESCO, 13, 417, 420

## V

Vanhamme, M., 34, 35, 116, 142  
Vas, A., 16, 98, 102, 103, 105, 107, 111, 121, 124, 329  
Ventresca, M., 69, 79, 340  
Vion, A., 16, 103, 104, 106, 109, 113, 115, 127, 286, 316, 320, 321, 331, 347, 348, 373, 379, 380, 381

## W

Walfisz, M., 27  
Wallas, G., 53, 54, 55, 56  
Washington, M., 69, 79, 340  
Watson, E., 48  
Weill, M., 14  
Wenger, É, 55  
Whyte, W. F., 146  
Wilson, T. L., 27  
Woodman, R. W., 45, 50, 51, 55, 57, 58, 60, 62, 64, 68, 79, 83, 84, 87, 145, 338  
Wood, V. R., 77, 78, 83  
World Intellectual Property Organisation, 23

## X

Xuereb, J.-M., 200

## **Y**

Yang, B., 58, 63, 68, 69, 77, 82

Yin, R. K., 18, 140, 141, 149, 378

Yong, K., 64, 68, 73

Young, A., 15, 27, 30, 71, 74, 80, 81, 84,  
116

## **Z**

Zackariasson, P., 27

Zarlowski, P., 143

Zhou, J., 13, 60, 61, 63, 68, 69, 76

Zintz, T., 16, 98, 102, 103, 105, 107, 111,  
121, 124, 329

# Liste des figures

Figure 1 : Structuration de la thèse (autrice).....	17
Figure 2 : Cercles concentriques des Industries Culturelles (Throsby, 2008, p. 150, traduction : autrice).....	24
Figure 3 : Contexte organisationnel favorisant la créativité (Carrier et Gélinas, 2011, p. 53).....	65
Figure 4 : La créativité dans les organisations créatives (Bérubé, 2015, p. 105).....	75
Figure 5 : Modélisation de la démarche de recherche (autrice).....	144
Figure 6 : La Friche la Belle de Mai, dessin publié sur le site Internet de la Friche ( <a href="http://www.lafriche.org/fr/les-lieux">www.lafriche.org/fr/les-lieux</a> ).....	151
Figure 7 : Plan du périmètre Euroméditerranée ( <a href="http://www.euromediterranee.fr">www.euromediterranee.fr</a> ) .....	156
Figure 8 : Macro-types des organisations créatives entrantes par périodes-clés de la Friche (autrice).....	173
Figure 9 : Macro-types des organisations créatives résidentes par périodes-clés de la Friche (en unités) (autrice) .....	174
Figure 10 : Macro-types des organisations créatives résidentes par périodes-clés de la Friche (en pourcentage) (autrice).....	175
Figure 11 : Représentation des entités de gouvernance interne de la SCIC (autrice) .....	181
Figure 12 : Extrait d’entretien avec res_art1 illustrant notre posture sur le terrain (autrice).....	201

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Typologie des friches culturelles par stratégies de développement (autrice).....	40
Tableau 2 : Facteurs agrégés favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives (autrice).....	83
Tableau 3 : Application des configurations en collectif et en <i>cluster</i> à la friche culturelle (autrice) .....	96
Tableau 4 : Variations des designs méta-organisationnels (Gulati et <i>al.</i> , 2012, p. 34, traduction : autrice) .....	101
Tableau 5 : Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée (autrice) .....	115
Tableau 6 : Croisement des littératures sur les caractéristiques de la méta-organisation territorialisée et les facteurs favorisant à la créativité organisationnelle des organisations créatives (autrice).....	120
Tableau 7 : Résumé du Tableau 6 (autrice).....	122
Tableau 8 : Liste des structures résidentes de la Friche la Belle de Mai (autrice).....	167
Tableau 9 : Liste des organisations qui ont quitté la Friche la Belle de Mai (autrice).....	170
Tableau 10 : Liste des organisations créatives fondatrices de la Friche (autrice).....	171
Tableau 11 : Liste des organisations créatives implantées à la Friche de 2013 à 2018 (autrice).....	172
Tableau 12 : Liste des membres de l'Assemblée générale (au 1 <sup>e</sup> janvier 2018) (autrice).....	179
Tableau 13 : Liste des membres du conseil d'administration (au 1 <sup>e</sup> janvier 2018) (autrice) .....	180
Tableau 14 : Liste des employés de la SCIC interrogés (autrice) .....	198
Tableau 15 : Liste des résidents (responsables de structure) de la Friche interrogés (autrice) .....	199
Tableau 16 : Liste des partenaires externes à la Friche interrogés (autrice) .....	200

Tableau 17 : Liste des membres du projet de résidence d'écriture numérique interrogés (autrice) .....	202
Tableau 18 : Grille de codage des thèmes de premier niveau (autrice).....	205
Tableau 19 : Grille de codage des thèmes de second niveau (autrice).....	209
Tableau 20 : Caractéristiques de la méta-organisation territorialisée vis-à-vis de la Friche la Belle de Mai (autrice).....	218
Tableau 21 : Révision du croisement des littératures entre méta-organisation territorialisée et créativité organisationnelle après étude empirique (autrice).....	327
Tableau 22 : Résumé du Tableau 21 (autrice).....	336
Tableau 23 : Les cinq formes de proximité et leurs caractéristiques (Boschma, 2005, p. 71, traduction : autrice).....	365



# Annexes



# Annexes

## Annexe 1 I

### Les ICC de l'international au local

Le terme *creative industries* apparaît pour la première fois dans un rapport du *Department of Communications and the Arts* (1994) d'Australie, puis quatre ans plus tard au Royaume-Uni dans le *Creative Industries Mapping Document* du DCMS (1998, 2001). Dès lors, les gouvernements ne cessent d'élaborer des politiques publiques pour tenter de dynamiser et profiter du nouvel élan que constituent les ICC, tant au niveau économique que politique. Cependant, chaque niveau de gouvernance possède sa propre compréhension des ICC, ce qui complique la cohérence entre les différentes initiatives publiques.

- **Les instances internationales**

Pour l'UNESCO, les industries culturelles sont considérées comme des industries qui « *combinent la création, la production et la commercialisation de contenus qui sont intangibles et culturels par nature. Ces contenus sont généralement protégés par le droit d'auteur et peuvent prendre la forme de biens ou de services* » (UNCTAD et UNDP, 2010, p. 5). Un aspect important des industries culturelles est qu'elles sont « *centrales dans la promotion et le maintien de la diversité culturelle et pour assurer un accès démocratique à la culture* » (p. 5). L'UNESCO évoque une double caractéristique des industries culturelles, à la fois symbolique et économique, qui rappellent les recherches de Throsby (2001, 2008). Depuis plusieurs années, l'UNESCO travaille sur une meilleure définition des ICC afin de soutenir leur développement (UNDP et UNESCO, 2013).

L'approche de la CNUCED (UNCTAD et UNDP, 2010) pour les industries créatives repose sur l'élargissement de la notion de créativité des activités ayant une « *forte*

*composante artistique* » (p. 7) à « *toute activité économique produisant des produits symboliques avec une forte dépendance sur la propriété intellectuelle et pour un marché aussi large que possible* » (p. 7). La CNUCED distingue les activités dites « en amont » (activités culturelles traditionnelles telles que les arts du spectacle ou des arts visuels) et les activités dites « en aval » (beaucoup plus proches du marché, telles que la publicité, l'édition ou les activités liées aux médias). Elle fait valoir que le deuxième groupe tire sa valeur commerciale des coûts de reproduction faibles et du transfert facilité vers d'autres domaines économiques. Dans cette perspective, les industries culturelles constituent un sous-ensemble des industries créatives. Cette vision des ICC est également proche des propositions énoncées par le monde académique.

- **L'Europe**

Selon le rapport KEA European Affairs (2006) préparé à la demande de la Commission européenne, l'économie culturelle est composée de deux secteurs :

- Le secteur culturel :
  - Composé premièrement des secteurs non industriels produisant des biens et services destinés à être consommés sur place (concert, foire artistique, exposition). Il s'agit des arts visuels (peinture, sculpture, artisanat, photographie), du marché de l'art, des arts du spectacle (comprenant l'opéra, les orchestres, le théâtre, la danse, le cirque, les concerts), et du patrimoine (incluant les musées, les sites patrimoniaux, archéologiques et naturels, les bibliothèques et archives).
  - Composé secondement des secteurs industriels produisant des biens et services destinés à être reproduits en vue d'une diffusion de masse (livres, films, enregistrements sonores). Ces secteurs constituent les Industries culturelles incluant le film et la vidéo, les jeux vidéo, la musique, l'édition, la radio.
- Le secteur créatif, au sein duquel la culture devient un input dans la production de biens non culturels. Ce secteur inclut des activités comme le design

(mode, design intérieur, conception de produits), l'architecture ou la publicité. La créativité est considérée comme la consommation intermédiaire de ressources culturelles au cours du processus de production dans les secteurs non culturels, soit une source d'innovation.

Dans son livre vert, la Commission européenne fait évoluer les définitions des industries culturelles : « *les industries qui produisent et diffusent des biens ou des services considérés au moment de leur conception comme possédant une qualité, un usage ou une finalité spécifique qui incarne ou véhicule des expressions culturelles, indépendamment de la valeur commerciale que ces biens ou services peuvent avoir.* » (2010, p. 7). Au-delà des secteurs traditionnels des arts (arts du spectacle, arts visuels, patrimoine culturel), ces biens et services incluent les films et leurs sous-produits, la télévision, la radio, les jeux vidéo, les nouveaux médias, la musique, les livres et la presse. L'étude précise que ce concept a été défini en relation avec la définition des expressions culturelles proposées à plus grande échelle par l'UNESCO.

Pour ce qui est des industries créatives, ce sont « *les industries qui utilisent la culture comme intrant et possèdent une dimension culturelle, quoique leurs productions soient essentiellement fonctionnelles* » (p. 7). La définition varie légèrement alors que les secteurs qui les composent restent les mêmes. Elles incluent toujours les industries telles que l'architecture, le design, la conception graphique, la création de mode ou la publicité.

La Commission européenne est consciente du potentiel économique des ICC sur son territoire, notamment vu leur caractère innovant et leur croissance (2,6% du PIB en 2010, 4,2% en 2012). L'étude ajoute que le Parlement européen a invité la Commission à « *clarifier ce qui constitue la vision européenne de la culture, de la créativité et de l'innovation, à élaborer des mesures politiques [...] pour [développer] les industries créatives européennes, en insérant celles-ci dans le cadre d'une véritable stratégie européenne pour la culture* » (p. 5). Les ICC font partie intégrante de la stratégie de développement des instances européennes.

- **La France**

La définition des industries culturelles utilisée par le ministère de la Culture et de la Communication comprend les industries qui « *éditent, produisent et diffusent des biens et services culturels reproductibles : livre, presse, courts et longs métrages, programmes télévisés, jeux vidéo, etc.* » (Laurent, 2014, p. 2). L'auteur mobilise la définition harmonisée du champ statistique de la culture établie par Eurostat, l'office statistique de la Commission européenne, qui y ajoute « *les activités de diffusion et de traitement de ces biens : traduction, interprétation, agences de presse, commerce de détail de journaux, de livres, de disques, location de vidéos, ainsi que les activités créatives des agences de publicité, donc hors activités des régies* » (p. 2). Du fait de la reproductibilité des biens qu'elles produisent, ces industries se démarquent des autres secteurs culturels que sont l'architecture, le spectacle vivant, les arts visuels, le patrimoine et l'enseignement culturel. Cesdits secteurs ne sont pas considérés dans le rapport ; la notion d'industrie est ici considérée dans son sens le plus strict.

Le deuxième panorama de l'économie de la culture et de la création en France (France Créative, 2015), édité à la demande du gouvernement français, propose une valorisation économique en flux et en emplois de l'économie de la culture, en France, sur les données de 2013. L'économie de la culture est représentée dans ce rapport par dix secteurs composant les ICC : arts visuels, musique, spectacle vivant, cinéma, télévision, radio, jeux vidéo, livre, presse et – ajouté en 2015 – publicité et communication. Inspirée de la répartition des activités culturelles proposée par l'UNESCO (UNDP et UNESCO, 2013), ces dix secteurs sont identifiés dans l'étude comme : « *les secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, des services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial* » (p. 114). Le périmètre des industries créatives et culturelles prend ainsi en compte les secteurs marchand et non-marchand. L'étude ajoute : « *L'économie de la culture est un élément déclencheur dans le choix de la France comme destination touristique : 35% des touristes étrangers déclarant venir séjourner en France principalement pour le tourisme culturel. Les impacts*

*directs des ICC sur le tourisme sont estimés en 2013 à 2,327 milliards d'euros, sous forme de billetterie (musées, spectacles).* » (p. 16).

Le gouvernement français est conscient de l'importance du développement des ICC pour l'économie, aussi bien en termes d'emplois que de tourisme. Cependant, dans les deux rapports présentés (France Créative, 2015 ; Laurent, 2014), les conceptions des ICC varient grandement, ce qui dénote un manque de cohérence quant à la structure sur laquelle sont développées les aides publiques promises dans ces mêmes documents.

- **La région Provence-Alpes-Côte d'Azur**

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) (2009) a retenu le périmètre défini par l'Union Européenne (KEA European Affairs, 2006) pour délimiter l'économie culturelle dans la région.

Pour la région PACA, les industries culturelles sont donc considérées « *produisant des biens et services destinés à être reproduits en vue d'une diffusion de masse* ». (2009, p. 6) Les arts visuels et arts du spectacle, désignées comme « non industriels », n'en font pas partie, de même que le secteur créatif qui comprend ici le design, l'architecture et la publicité.

L'étude opère une seconde découpe au sein de l'économie culturelle sous la forme de quatre grandes familles : activités créatives, moyens techniques, patrimoines naturels et culturels et événements et manifestations culturels. La famille « activités créatives » est entendue ici « *non comme industries créatives, mais englobant toutes les activités de création artistique* » (p. 7). On y trouve les activités suivantes : artisanat et métiers d'art, arts du spectacle, arts visuels, cinéma et audiovisuel, livres et lecture, design et décoration, mode, musique, photographie et radio. Bien que proches des activités dites « créatives », les arts de la rue, le cirque, le théâtre et la danse font eux partie de la famille « événements et manifestations culturels ».

En termes économiques, l'étude ajoute : « *Les filières de l'économie culturelle représenteraient environ 60 000 emplois, dont près de 10 000 emplois publics (hors*

*Éducation Nationale), auxquels il faut ajouter environ 6 000 embauches dans le cadre de l'intermittence. Les trois grandes filières sont l'artisanat d'art (17 000 emplois), les arts du spectacle et de la rue (11 000), le patrimoine (7 000). L'artisanat d'art est le 1<sup>er</sup> employeur culturel dans la région et également le 1<sup>er</sup> au plan national. » (p. 3). Au vu de ces chiffres, le conseil régional a lancé une labellisation de pôles, nommés PRIDES, dont l'objet est de mettre en réseau les acteurs pour développer l'innovation, l'export, la responsabilité sociale et environnementale. Plusieurs pôles à vocation culturelle ont ainsi été labellisés dans ce cadre.*

Avec la nouvelle stratégie régionale d'innovation, la région PACA (2014) fait évoluer sa vision des ICC. Couplées avec le tourisme et les contenus numériques, les industries culturelles font parties de l'un des cinq Domaines d'Activité Stratégique (DAS) de la région PACA pour la période 2014-2020. Sans être concrètement définies, elles tendent à regrouper ici le cinéma et l'audiovisuel multimédia. Plutôt qu'un axe de réflexion en soi, les industries culturelles sont vues comme un vecteur pour le développement d'outils et de contenus numériques, afin de favoriser l'innovation et l'attractivité du territoire. Grâce à ce DAS, la Région espère « *développer des solutions d'e-tourisme et accroître la clientèle internationale* » et « *créer des liens entre le transmedia et la ville intelligente* ». (p. 39-40).

La région PACA (2014) fait référence au livre vert de la Commission européenne de 2010 dans son approche des industries culturelles. Cependant, aucune référence n'est faite quant aux arts et au spectacle vivant, et même à la musique (contrairement à l'étude de la région produite en 2009).

## Annexe 2 I

### **Appel à projet 2018 – Résidence d’écriture numérique**

Résidence d’écriture numérique – Résidence en février/mars 2018

*Candidatures à déposer au plus tard le vendredi 26 mai 2017 à minuit.*

L’objet de cet appel, proposé par La Marelle et Alphaberville, est de concevoir une œuvre littéraire d’un format numérique à élaborer durant une résidence de création de six semaines à Marseille, début 2018.

La Marelle et Alphaberville lancent chaque année un appel à projets pour une résidence d’écriture numérique, avec le soutien de la Drac Paca, de la Région Sud, en partenariat avec l’agence régionale du livre Occitanie Livre et Lecture.

L’objet de l’appel est de concevoir une œuvre littéraire d’un format numérique que les candidat·e·s devront élaborer durant une résidence de création d’une durée de six semaines. Les projets seront validés par un jury composé d’écrivain·e·s, de conseiller·ères littéraires, de membres des structures organisatrices et des institutions partenaires. Ce jury sera seul habilité à apprécier le respect des critères de sélection et la qualité du projet soumis.

#### **Conditions**

Les dossiers seront retenus en fonction des critères suivants :

- Présenter avant tout un projet d’écriture en vue d’une édition, et non un projet de spectacle, de performance, de vidéo, etc. Le texte doit structurer la création et rester majoritaire, même si le projet lui donne une dimension visuelle, sonore, hypermédia... ou s’il prend une forme collective ou interactive
- Dépasser le simple lien homothétique à la forme livre, pour imaginer un rapport à la lecture et/ou à l’écriture innovant, en lien avec la spécificité du support

- Être imaginé en vue d'une éditorialisation et d'une publication sur support numérique (tablette, liseuse, application informatique, web, etc.), en privilégiant les ressources EPUB3 et HTML5
- Posséder une réelle ambition littéraire. Tous les genres sont autorisés (narration, poésie, théâtre, ouvrages pour la jeunesse, bande dessinée, essai, écritures hybrides, etc.)

Les traductions sont admises, à condition que le·s candidat·e·s intègrent celles-ci dans la production finale, et que le dossier soit présenté au jury en français.

### **Calendrier**

La date limite de réception des dossiers est fixée au 26 mai 2017 à minuit. Le jury se réunira début juin et rendra son avis vers le 15 juin 2017. La résidence se tiendra au cours du premier trimestre 2018 (6 semaines, dates précises à venir), période durant laquelle la·le ou les candidat·e·s devront se rendre disponible·s pour effectuer leur séjour à La Marelle, Villa des Auteurs, la Friche la Belle de Mai, Marseille, France.

Les dossiers doivent impérativement être envoyés par mail, avec coordonnées téléphoniques, pièces jointes et liens éventuels, à l'adresse suivante : [numerique2018@la-marelle.org](mailto:numerique2018@la-marelle.org). Si le dossier est trop volumineux, merci d'utiliser WeTransfer ou un lien Dropbox (pas Google Drive). Chaque candidat·e recevra un accusé de réception – se manifester si vous ne le recevez pas ! – qui lui confirmera la date de passage de son dossier en comité de sélection.

### **Pièces à joindre**

- CV ou présentation détaillée du, de la ou des candidat·e·s (éventuellement avec description des travaux précédents) ;
- Adresse·s postale·s du, de la ou des candidat·e·s ;
- Présentation artistique complète du projet (contenu, genre littéraire, forme, collaboration, etc.) ;
- Présentation technique complète du projet (dispositif, maîtrise ou non des

outils numériques, matériel disponible, collaboration technique, développement envisagé, etc.) ;

- Extraits de texte, exemples visuels ou sonores, travaux précédents, etc.

## **Remarques**

### ***Profil des candidatures***

Le projet peut être porté par un·e auteur·rice seul·e, autonome sur le plan technique, ou par un collectif (auteur·rice accompagné·e d'un·e autre auteur·rice et/ou d'un·e artiste d'une autre discipline – illustration, musique, graphisme, etc. – et/ou d'un·e développeur·euse ou d'une personne-ressource sur un plan technique).

### ***Matériel***

Une connexion wifi sera disponible gratuitement sur place. Aucun matériel ou logiciel informatique ne sera fourni par les organisateurs. Tout achat de logiciel ou de matériel sera pris en charge par la·le ou les lauréat·e·s, sur le budget qui leur est alloué ou, si dépassement, sur leurs propres ressources.

### ***Conditions financières***

La·le ou les lauréat·e·s se verront attribuer :

- Une bourse de création de 3 000 € au total (quel que soit le nombre de personnes).
- Une aide technique et artistique, qui pourrait prendre la forme d'un accompagnement par un·e développeur·euse durant la période de résidence.
- La mise à disposition d'un logement de 90 m<sup>2</sup> (deux chambres, séjour, cuisine, salle de bains, etc.).
- Les frais de déplacement seront pris en charge, pour un montant maximal de 200 € aller-retour, sur justificatifs. Les frais de transport supplémentaires sont à la charge du, de la ou des lauréat·e·s.

### ***Accompagnement éditorial***

Un tutorat sera mis en place, adapté aux connaissances et/ou besoins du, de la ou des lauréat·e·s. :

- présentation des outils et des différentes technologies existantes ;
- temps de travail consacré à l'éditorialisation du projet ;
- temps d'échange avec les personnes en charge du développement, rencontre avec des auteurs, artistes ou développeurs pour partager des hypothèses et protocoles de recherche.

### ***Développement et restitution***

- Une présentation du projet sera effectuée par les organisateurs à la Friche la Belle de Mai, ou dans un lieu partenaire à Marseille.
- Cette résidence s'inscrit dans le projet d'édition numérique de La Marelle, et bénéficiera d'un accompagnement artistique et éditorial, y compris après la période de résidence. Les organisateurs mettront les moyens en place pour favoriser la production, l'édition et/ou la diffusion du projet, en principe dans la collection d'édition numérique de La Marelle. Ils ne sont cependant en aucun cas tenus à une obligation de résultat.

### ***Aspects juridiques***

- Le résultat artistique devra être conforme aux droits en vigueur (en particulier pour les reproductions de textes, l'utilisation de matériaux sonores ou visuels...). Il reviendra à la charge du, de la ou des auteur·rice·s de garantir cette conformité.
- La.le ou les auteur·rice·s conserveront l'ensemble de leurs droits. Toute proposition de publication faite par les organisateurs donnera lieu à l'établissement d'un contrat d'édition spécifique.
- Une convention de résidence sera établie entre les parties dès la phase de préparation.

## Annexe 3 I

## Guide d'entretien pour l'équipe de la SCIC la Friche la Belle de Mai

Entretien semi-directif de type exploratoire

### Mise en place de l'entretien

- Rappel du travail de recherche et de son déroulement
- Accord sur une durée de l'entretien selon la disponibilité de la personne interrogée
- Demande d'enregistrement et proposition de confidentialité

### Objectifs de l'entretien

- Repérer le rôle de la personne interrogée dans la structure (1)
- Comprendre l'histoire de la Friche par le biais des personnes qui l'ont vue évoluer (2)
- Comprendre le fonctionnement de la méta-organisation et de sa gouvernance (3)
- Repérer les relations interpersonnelles, outils de gestion et zones de pouvoir (4)
- Identifier les influences mutuelles entre la SCIC et les résidents (5)
- Repérer les éléments de gestion et de stimulation de la créativité (6 et 7)

### Thématiques abordées

1. Informations sur la personne interrogée
  - a. Qui êtes-vous ? Quel est votre poste/occupation ? Comment êtes-vous arrivé-e à ce poste/occupation ?
  - b. Quelles sont les choses à savoir sur ce poste/occupation ?
  - c. Pouvez-vous décrire votre journée type ?

2. Histoire de et avec la Friche
  - a. (présent·e à la création : a, b, c, f ; arrivé·e en cours de route : d, e, f)
  - b. Quel rôle avez-vous joué dans l'histoire de la Friche ?
  - c. Quel était le contexte de création ? Quels étaient les éléments importants dans la création de la Friche ?
  - d. Quels étaient les objectifs de départ ? Comment ont-ils évolué ? Quels sont-ils aujourd'hui ?
  - e. Quel était le contexte de la Friche quand vous êtes arrivé·e ? Si vous le savez, dans quel objectif stratégique avez-vous pris votre poste ?
  - f. Quels sont les objectifs de la Friche à l'heure actuelle ? Ont-ils évolué depuis votre arrivée ?
  - g. Quels sont à l'heure actuelle les projets de développement de la Friche ?
  
3. Organisation et gouvernance de la SCIC
  - a. Quelles sont les modalités de gouvernance actuelle au sein de la Friche ? Comment ont-elles évoluées depuis ses débuts ?
  - b. Comment décrire l'organisation interne de la SCIC ? Comment les personnes travaillent-elles ensemble ?
  - c. Comment décrire l'organisation externe à la SCIC, le lien avec les résidents, la gestion des activités et des personnes ?
  
4. Décisions et fonctionnement : à moduler selon le poste de la personne
  - a. D'où viennent les décisions et comment les choses sont-elles mises en place en termes d'espaces (locaux existants, nouvelles infrastructures) ?
  - b. En termes d'information-communication auprès des résidents et du public ?
  - c. En termes de prise de contact et de coordination des activités, des résidents, des partenaires externes ?
  - d. En termes de liens légaux, d'emploi (contrats), d'entrée et sortie des

résidents dans la Friche ?

- e. Influences mutuelles entre Friche et résidents
- f. Avez-vous noté des influences de la Friche sur les résidents ?
- g. Avez-vous noté des influences des résidents sur la Friche ?

#### 5. Gérer la créativité

- a. Pour vous, qu'est-ce que la créativité ?
- b. Comment faire pour gérer la créativité dans un lieu comme la Friche ?
- c. Qu'est-ce qui est mis en place (en termes d'espaces, de stratégie, de gouvernance, de gestion, etc.) pour la créativité ?

#### 6. Stimuler la créativité

- a. Que pensez-vous de l'idée de stimuler la créativité ? Est-ce un objectif en soi ?
- b. Quels seraient les bons ingrédients pour un environnement qui stimule la créativité ? pour un management qui stimule la créativité ?
- c. Quels sont les blocages ou problèmes que vous pouvez rencontrer dans la gestion et stimulation de la créativité ?
- d. À votre avis, la Friche a-t-elle une influence sur la stimulation de la créativité dans votre structure ? Si oui, quel est-il ? Et la SCIC ?

Conclusion de l'entretien
---------------------------

- Approfondissement des thèmes, questions subsidiaires
- Demande pour sollicitations ultérieures
- Demande de personnes ressources à recommander
- Remerciements

## Annexe 4 I

### **Guide d'entretien pour les résidents de la Friche**

Entretien semi-directif de type exploratoire

#### Mise en place de l'entretien

- Rappel du travail de recherche et de son déroulement
- Accord sur une durée de l'entretien selon la disponibilité de la personne interrogée
- Demande d'enregistrement et proposition de confidentialité

#### Objectifs de l'entretien

- Repérer le rôle de la personne interrogée dans la structure (1)
- Comprendre le fonctionnement général et la gouvernance de la structure (2)
- Identifier les liens et les dynamiques entre l'organisation, la SCIC et les autres résidents et partenaires externes (3 et 4)
- Repérer les relations interpersonnelles, outils de gestion et zones de pouvoir (5)
- Repérer les éléments de gestion et de stimulation de la créativité (6 et 7)

#### Thématiques abordées

1. Informations sur la personne interrogée
  - a. Qui êtes-vous ? Quel est votre poste/occupation ? Comment êtes-vous arrivé-e à ce poste/occupation ?
  - b. Quelles sont les choses à savoir sur ce poste/occupation ?
  - c. Pouvez-vous décrire votre journée type ?
2. Organisation et gouvernance
  - a. Quelles sont les activités de l'organisation ? Sous quelle étiquette (artiste, producteur, service, etc.) pourrait-on vous placer ?

- b. Comment s'organise le travail au sein de la structure ? (postes, horaires, délégations, décisions)
  - c. Comment votre structure a-t-elle évolué au fil du temps ? Depuis que vous êtes résident·e à la Friche ?
7. Relations avec la Friche et la SCIC
- a. Pourquoi s'être installé à la Friche ? Quand et à quel moment du développement de l'organisation ?
  - h. Quelles sont les relations administratives et juridiques que vous entretenez avec la SCIC ? Quels sont les autres types de relations ? (coproduction, montage de projet, etc.) Comment décrire les relations quotidiennes avec la SCIC ?
  - i. Pourquoi vouloir rester à/partir de la Friche ?
3. Relations avec les autres résidents et partenaires externes
- a. Quel type de relations entretenez-vous avec les autres résidents et partenaires externes ?
  - b. Dans ces collaborations, quelle peut être la place de la SCIC ?
4. Gérer la créativité
- a. Pour vous, qu'est-ce que la créativité ?
  - b. Comment faire pour gérer la créativité dans votre structure ?
  - c. Qu'est-ce qui est mis en place (en termes d'espaces, de stratégie, de gouvernance, de gestion, etc.) pour la créativité ?
5. Stimuler la créativité
- a. Que pensez-vous de l'idée de stimuler la créativité ? Est-ce un objectif en soi ?
  - b. Quels seraient les bons ingrédients pour un environnement qui stimule

la créativité ? pour un management qui stimule la créativité ?

- c. Quels sont les blocages ou problèmes que vous pouvez rencontrer dans la gestion et stimulation de la créativité ?
- d. À votre avis, la Friche a-t-elle une influence sur la stimulation de la créativité dans votre structure ? Si oui, quel est-il ? Et la SCIC ?

Conclusion de l'entretien
---------------------------

- Approfondissement des thèmes, questions subsidiaires
- Demande pour sollicitations ultérieures
- Demande de personnes ressources à recommander
- Remerciements

## Annexe 5 I

**Guide d'entretien pour les partenaires externes**

Entretien semi-directif de type exploratoire

Mise en place de l'entretien
------------------------------

- Rappel du travail de recherche et de son déroulement
- Accord sur une durée de l'entretien selon la disponibilité de la personne interrogée
- Demande d'enregistrement et proposition de confidentialité

Objectifs de l'entretien
--------------------------

- Identifier les éléments de contexte sur la personne interrogée et son organisation (1)
- Identifier les liens et les dynamiques entre le partenaire, la SCIC et les résidents (2)
- Repérer les éléments de gestion et de stimulation de la créativité (3 et 4)

Thématiques abordées
----------------------

1. Informations sur la personne interrogée et son organisation
  - a. Qui êtes-vous ? Quel est votre poste/occupation ?
  - b. Quelles sont les activités de l'organisation ? Sous quelle étiquette (artiste, producteur, service, etc.) pourrait-on vous placer ?
2. Relations avec la Friche (SCIC et résidents)
  - a. Pourquoi avoir décidé d'entrer en relation partenariale avec la Friche ? Dans quel objectif ? Quand et à quel moment du développement de l'organisation ?
  - b. Quelles sont les relations administratives et juridiques que vous entretenez avec la SCIC ? Quels sont les autres types de relations ? (copro-

duction, montage de projet, etc.) Comment décrire les relations quotidiennes avec la SCIC ?

- c. Quel type de relations entretenez-vous avec les résidents de la Friche ?  
Quelle part la SCIC peut-elle prendre dans ses relations ?
- d. Comment a évolué le partenariat ? Pourquoi vouloir rester partenaire ?  
Pourquoi avoir décidé de ne pas rester partenaire le cas échéant ?

### 3. Gérer la créativité

- a. Pour vous, qu'est-ce que la créativité ?
- b. Comment faire pour gérer la créativité dans votre structure ?
- c. Qu'est-ce qui est mis en place (en termes d'espaces, de stratégie, de gouvernance, de gestion, etc.) pour la créativité ?

### 4. Stimuler la créativité

- a. Que pensez-vous de l'idée de stimuler la créativité ? Est-ce un objectif en soi ?
- b. Quels seraient les bons ingrédients pour un environnement qui stimule la créativité ? pour un management qui stimule la créativité ?
- c. Quels sont les blocages ou problèmes que vous pouvez rencontrer dans la gestion et stimulation de la créativité ?
- d. À votre avis, la Friche a-t-elle une influence sur la stimulation de la créativité dans votre structure ? Si oui, quel est-il ? Et la SCIC ?

Conclusion de l'entretien
---------------------------

- Approfondissement des thèmes, questions subsidiaires
- Demande pour sollicitations ultérieures
- Demande de personnes ressources à recommander
- Remerciements



© Caroline Dutrey

---

# Table des matières



# Table des matières

Remerciements.....	4
Résumé .....	6
Summary.....	7
Sommaire.....	9
<b>Introduction générale .....</b>	<b>11</b>
<b>Partie 1   Revue de littérature .....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 1   Les friches culturelles comme espaces de rassemblement des organisations créatives .....</b>	<b>21</b>
Section 1   Les organisations du secteur des arts et de la culture : des organisations créatives.....	22
1.1. <i>Le secteur des arts et de la culture, une « industrie » à définir .....</i>	22
1.2. <i>Organisation créative : un terme pour rassembler les organisations des arts et de la         culture.....</i>	26
1.3. <i>Variations dans les formes que prennent les organisations créatives.....</i>	29
Section 2   Rassemblement des organisations créatives : focus sur les friches culturelles .....	32
2.1. <i>Définition : les friches et leurs multiples adjectifs.....</i>	32
2.2. <i>Reconversion des friches par les arts et la culture .....</i>	34
2.3. <i>Temporalités dans la réhabilitation des friches culturelles .....</i>	35
2.4. <i>Typologie des friches culturelles vis-à-vis de leur stratégie de développement .....</i>	38
Conclusion du chapitre 1.....	43
<b>Chapitre 2   Influence des facteurs spécifiques de la créativité organisationnelle au sein des organisations créatives.....</b>	<b>45</b>
Section 1   Cadre conceptuel de la créativité .....	46
1.1. <i>Entre génie et technique : les conceptions contraires de la créativité .....</i>	46
1.2. <i>La créativité : un terme plurivoque .....</i>	48
1.3. <i>Innovation et créativité : deux concepts distincts .....</i>	51
1.4. <i>Mise en action de la créativité : le processus créatif.....</i>	53
Section 2   La créativité étudiée à l'échelle organisationnelle.....	57
2.1. <i>De l'importance du contexte social dans l'étude de la créativité.....</i>	57

2.2. Définition du concept de créativité organisationnelle .....	58
2.3. Perspectives théoriques de l'étude de la créativité organisationnelle .....	59
2.4. Les facteurs contextuels favorisant la créativité organisationnelle .....	62
Section 3   Modèle factoriel de la créativité organisationnelle des organisations créatives .....	70
3.1. Spécificités et paradoxes des organisations créatives .....	71
3.2. Contexte favorable à la créativité organisationnelle des organisations créatives .....	74
3.3. Construction d'un modèle de facteurs agrégés favorisant la créativité organisationnelle des organisations créatives .....	81
Conclusion du chapitre 2.....	87
<b>Chapitre 3   La méta-organisation territorialisée comme configuration organisationnelle de la friche culturelle .....</b>	<b>89</b>
Section 1   Quelle configuration organisationnelle pour les friches culturelles ? .....	90
1.1. Les friches culturelles comme collectifs créatifs .....	90
1.2. Les friches culturelles comme clusters créatifs .....	93
1.3. Atouts et limites des collectifs et clusters créatifs .....	95
Section 2   La friche culturelle comme méta-organisation territorialisée .....	97
2.1. Apparition du concept et définition générale .....	98
2.2. Caractéristiques de la méta-organisation : classification par deux dimensions .....	102
2.3. Le paradoxe des méta-organisations .....	107
2.4. Lire la friche culturelle par le concept de méta-organisation territorialisée .....	110
Section 3   Cadrage théorique et propositions de recherche .....	116
3.1. Croisements théoriques entre créativité organisationnelle des organisations créatives et méta-organisation territorialisée .....	117
3.2. Quatre propositions de recherche issues du croisement des littératures .....	123
Conclusion du chapitre 3.....	127
<b>Partie 2   Épistémologie et méthodologie de la recherche.....</b>	<b>129</b>
Chapitre 4   Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche.....	133
Section 1   Cadrage épistémologique de la recherche.....	133
1.1. De l'importance d'un positionnement épistémologique pour la recherche .....	134
1.2. Notre ancrage dans le constructivisme pragmatique .....	135
1.3. Respect des critères de scientificité du PECP .....	137

Section 2   Cadrage méthodologique et design de recherche.....	140
2.1. Notre choix : l'étude de cas exploratoire abductive.....	140
2.2. Sélection du cas étudié : la Friche la Belle de Mai, à Marseille (France) .....	141
2.3. Un design de la recherche abductif.....	143
Conclusion du chapitre 4.....	149
<b>Chapitre 5   Terrain de recherche .....</b>	<b>151</b>
Section 1   Historique de la Friche la Belle de Mai des années 1980 à nos jours.....	152
1.1. 1989-1992 : les débuts (et la période de veille).....	154
1.2. 1993-1998 : l'ouverture à de nouveaux possibles et l'intégration aux politiques de la ville.....	155
1.3. 1998-2008 : reprise en main, travaux et réflexions sur le futur .....	157
1.4. 2008-2013 : changements structurels dans l'organisation de l'activité frichiste et rayonnement culturel .....	158
1.5. Depuis 2013 : retombées de MP 2013 et développement de l'ouverture au public .....	159
Section 2   Les résidents de la Friche la Belle de Mai .....	160
2.1. Macro-typologie des organisations créatives résidentes .....	161
2.2. Évolution de la population d'organisations créatives résidentes par macro-types.....	170
Section 3   Fonctionnement général de la Friche la Belle de Mai .....	176
3.1. Missions de la SCIC Friche la Belle de Mai.....	176
3.2. Gouvernance de la SCIC Friche la Belle de Mai .....	177
3.3. Relations contractuelles entre SCIC et partenaires .....	182
Section 4   Projet étudié : la résidence d'écriture numérique portée par Alphabetville et La Marelle.....	184
4.1. Présentation de l'association Alphabetville.....	185
4.2. Présentation de l'association La Marelle.....	186
4.3. Historique et description du projet de résidence d'écriture numérique .....	187
Conclusion du chapitre 5.....	191
<b>Chapitre 6   Collecte et analyse des données .....</b>	<b>193</b>
Section 1   Méthode de collecte des données .....	193
1.1. Premier temps : explorer et apprendre à connaître le terrain .....	194
1.2. Deuxième temps : se concentrer sur un projet d'acteurs .....	201
1.3. Troisième temps : revenir sur le terrain pour des données complémentaires.....	202

Section 2   Méthode d'analyse des données.....	204
2.1. Première vague de codage : thèmes de premier niveau .....	204
2.2. Seconde vague de codage : thèmes de second niveau .....	206
Conclusion du chapitre 6.....	211
<b>Partie 3   Résultats et discussion .....</b>	<b>213</b>
Chapitre 7   Étude empirique des effets de la méta-organisation territorialisée sur la créativité organisationnelle : exploration par cinq grands thèmes .....	215
Section 1   La Friche la Belle de Mai est une méta-organisation territorialisée .....	216
Section 2   Premier thème : ressources disponibles et mises à disposition au sein de la Friche .....	220
2.1. Cinq types de ressources apportées et échangées au sein de la Friche .....	220
2.2. Les OC résidentes cherchent à combler des besoins en ressources.....	226
2.3. La distribution des ressources de la SCIC comme sujet de discorde.....	228
2.4. Une socialisation différenciée autour des ressources et des compétences.....	234
2.5. Des conditions de travail dépendantes des ressources apportées par la SCIC.....	237
2.6. Des limites importantes dans la capacité de la SCIC d'absorber le flux d'activité et les demandes des OC résidentes.....	240
En conclusion : un accès aux ressources indispensable malgré une logique de redistribution remise en question.....	245
Section 3   Deuxième thème : échanges et réseautage au sein de la Friche .....	247
3.1. La Friche comme espace pour (se) réunir et mettre en relation .....	248
3.2. La création par les OC résidentes d'un écosystème relationnel, à la fois personnel et professionnel, au sein de la Friche .....	250
3.3. Une réaction ambivalente à l'ouverture du site aux publics et aux OC externes .....	253
3.4. La Friche comme espace de bouillonnement créatif et de croisement des disciplines .....	255
3.5. Des collaborations professionnelles volontaires nées d'une proximité géographique et d'affinités créatives .....	257
3.6. Des relations différenciées avec la SCIC selon les OC et les projets .....	262
En conclusion : des échanges florissants pour la plupart des résidents malgré une absence d'impulsion de la SCIC .....	264
Section 4   Troisième thème : autonomie des membres et hétéarchie au sein de la Friche .....	267
4.1. Une indépendance totale de la pratique artistique et culturelle.....	267

4.2. Des contraintes principalement sécuritaires liées au fonctionnement des locaux .....	270
4.3. Une maîtrise complexe de l'identité propre à chaque OC vis-à-vis de la méta-identité frichiste .....	271
4.4. Une participation aux activités du site et des conventions relativement non contraignantes pour les OC .....	273
4.5. Des compromis inévitables dans les coproductions impliquant la SCIC .....	277
4.6. Une interdépendance entre les OC et la SCIC .....	279
4.7. Une autodétermination des OC complexe face aux institutions publiques .....	282
<i>En conclusion : une autonomie préservée par des standards non contraignants, malgré une hétérarchie imparfaite .....</i>	<i>285</i>
<b>Section 5   Quatrième thème : réputation créative de la Friche et de ses membres .....</b>	<b>288</b>
5.1. Aller chercher et garder les organisations créatives : une stratégie gagnante .....	289
5.2. La construction de la réputation créative par la reconnaissance institutionnelle et du public .....	291
5.3. Un site de plus en plus attractif et gage de qualité pour les artistes et les publics .....	293
5.4. Un manque crucial de visibilité des OC résidentes à la Friche .....	294
5.5. Conséquence positive de la réputation créative : une plus grande légitimité des membres .....	296
5.6. Conséquence négative de la réputation créative : une suractivité du site .....	299
<i>En conclusion : une identité des membres qui peine à se faire une place sous la réputation de la méta-organisation .....</i>	<i>301</i>
<b>Section 6   Thème émergent : culture organisationnelle de la Friche .....</b>	<b>303</b>
6.1. Les valeurs partagées qui fondent la culture de la Friche .....	304
6.2. La Friche : un lieu de vie, un lieu d'accueil, une « maison » .....	305
6.3. Une intégration de nouvelles OC résidentes très règlementée face à une absence de renouvellement de la population résidente .....	308
6.4. Des difficultés face à l'évolution du projet Friche et aux changements culturels .....	310
<i>En conclusion : une culture organisationnelle issue de l'histoire de la méta-organisation mais influencée par la gouvernance .....</i>	<i>314</i>
<b>Conclusion du chapitre 7 .....</b>	<b>319</b>
<b>Chapitre 8   La méta-organisation territorialisée tend à favoriser les facteurs de la créativité organisationnelle des organisations créatives .....</b>	<b>323</b>
<b>Section 1   Une action de la méta-organisation territorialisée plus nuancée que prévue, mais aussi plus large .....</b>	<b>324</b>

Section 2   L'importance des ressources dans l'étude de la créativité organisationnelle des organisations créatives.....	337
2.1. Les ressources tangibles comme premier soutien des organisations créatives .....	338
2.2. La réputation créative comme ressource pour survivre dans son environnement .....	340
Section 3   Le défi de la méta-organisation territorialisée : rester « par les membres et pour les membres », entre gouvernance déléguée et développement concurrentiel.....	342
3.1. Gouvernance et zones de pouvoir dans la méta-organisation territorialisée : un équilibre instable autour de capacités variables.....	342
3.2. Concurrence entre la méta-organisation territorialisée et ses membres.....	349
Section 4   La culture comme mode de résolution du paradoxe de la méta-organisation territorialisée.....	352
4.1. L'appartenance comme élément central pour fédérer la méta-organisation .....	353
4.2. Confrontation des résultats à la littérature sur la culture organisationnelle .....	356
4.3. De l'importance de considérer la culture méta-organisationnelle pour rassembler au sein d'une méta-organisation territorialisée .....	359
Section 5   Proximité territoriale et lieuïté de la méta-organisation territorialisée .....	363
Section 6   Recommandations managériales actionnables .....	367
Section 7   Limites et pistes de recherche .....	371
Conclusion du chapitre 8.....	373
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>375</b>
<b>Références .....</b>	<b>383</b>
Bibliographie .....	385
Index .....	405
Liste des figures .....	412
Liste des tableaux.....	413
<b>Annexes.....</b>	<b>415</b>
Annexe 1   Les ICC de l'international au local.....	417
Annexe 2   Appel à projet 2018 – Résidence d'écriture numérique .....	423
Annexe 3   Guide d'entretien pour l'équipe de la SCIC la Friche la Belle de Mai .....	427
Annexe 4   Guide d'entretien pour les résidents de la Friche.....	430
Annexe 5   Guide d'entretien pour les partenaires externes .....	433

Table des matières.....	435
-------------------------	-----

