



**HAL**  
open science

## Le processus de bissociation au cœur de la fabrique des idées : le cas d'une innovation managériale

Jacques Chabrillat, Marc Lecoutre, Pascal Lièvre

### ► To cite this version:

Jacques Chabrillat, Marc Lecoutre, Pascal Lièvre. Le processus de bissociation au cœur de la fabrique des idées : le cas d'une innovation managériale. *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, 2024, 73 (1), pp.185-214. 10.3917/inno.pr2.0156 . hal-04345133

**HAL Id: hal-04345133**

**<https://hal.science/hal-04345133v1>**

Submitted on 14 Dec 2023

**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.

# Le processus de bissociation, au cœur de la fabrique des idées. Le cas d'une innovation managériale

**Jacques CHABRILLAT**

CleRMa-Université Clermont Auvergne, AGECEF Paris

[jacques.chabrilat@numericable.fr](mailto:jacques.chabrilat@numericable.fr)

**Marc LECOUTRE**

CleRMa-Université Clermont Auvergne, ESC Clermont Business School,

[marc.lecoutre@esc-clermont.fr](mailto:marc.lecoutre@esc-clermont.fr)

**Pascal LIEVRE**

CleRMa-Université Clermont Auvergne, IAE Clermont Auvergne

[pascal.lievre@uca.fr](mailto:pascal.lievre@uca.fr)

Chabrilat J., Lecoutre M., Lièvre P., Le processus de bissociation, au cœur de la fabrique des idées. Le cas d'une innovation managériale, *Innovations*, 2023/0 (Pub. anticipées), DOI : <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0156> (en ligne le 29/11/2023).

## RESUME

La littérature établissant le lien entre créativité et innovation se centre aujourd'hui sur la génération d'idées (Cohendet *et al.*, 2017) et rencontre les travaux de Koestler (1964) sur la bissociation. Ce concept est peu approfondi par la littérature en gestion. Nous ouvrons la boîte noire de ce mécanisme en étudiant le cas d'une innovation managériale dans une entreprise culturelle. Nous menons une investigation ethnographique dans un cadre de théorie ancrée. L'approche révèle la nature processuelle de la bissociation. Nous documentons minutieusement le processus, décrivons et nommons ses différentes étapes et les conditions de son apparition et de sa réalisation. Ceci conduit à considérer la bissociation comme un processus universel de génération d'idées dont les éléments seraient : déstabilisation profonde de l'acteur comme déclenchement, problème a priori sans issue dans son système de référence habituel, surgissement d'une solution au croisement de pratiques en rapport avec ses expériences passées.

**Mots clés :** Bissociation, Processus, Créativité, Génération d'idées, Innovation

**Codes JELs :** M100, O310

## The Process of Bisociation, at the Heart of the Ideas Factory. The Case of a Managerial Innovation

### ABSTRACT

The literature establishing the link between creativity and innovation today focuses on idea generation (Cohendet *et al.*, 2017) and encounters Koestler's (1964) work about bisociation. This concept has received limited attention in management literature. We open the black box of this mechanism by studying the case of a managerial innovation in a cultural company. We conduct an ethnographic investigation within a grounded theory framework. This approach reveals the processual nature of bisociation. We meticulously document the process, describing and naming its different stages and the conditions of its emergence and realization. This leads to considering bisociation as a universal process of idea generation, characterized by a profound destabilization of the actor as a triggering event, a seemingly insoluble problem within his usual reference system, and the emergence of a solution at the intersection of practices related to its past experiences.

**Key words:** Bisociation, Process, Creativity, Idea Generation, Innovation

**JEL Codes :** M100, O310

## Introduction

Clarifier la relation entre créativité et innovation constitue un enjeu dans de nombreux travaux aussi bien en psychologie (Amabile, 1996, 1997 ; Lubart, Bourgeois-Bougrine, 2019 ; Bonnardel, Lubart, 2019) qu'en gestion (Hatchuel *et al.*, 2013 ; Sarooghi *et al.*, 2015 ; Cohendet *et al.*, 2017 ; Perry-Smith, Mannucci, 2017 ; Parmentier, 2019 ; Parmentier *et al.*, 2021a, 2021b). Les recherches récentes en gestion abondent comme en témoignent les nombreux numéros spéciaux qui y sont consacrés : *Organization Studies* (2014) dédié à l'ingéniosité organisationnelle (Lampel *et al.*, 2014) ; *TIM Review* (2015) sur la créativité dans l'innovation ; *Innovations* (2021) et *Journal of Innovation Economics & Management* (2021) offrant un panorama de travaux récents liant les deux phénomènes aux niveaux individuels, collectifs ou organisationnels ; ou encore, dans des registres organisationnels très variés, le dossier thématique de Gestion-RIG (Cohendet *et al.*, 2013) et le volume 75 de *Research in the Sociology of Organizations* (Schuessler *et al.*, 2021). Ces recherches ont en commun de creuser la question de la génération d'idées dont les enjeux sont aujourd'hui bien établis (Cohendet *et al.*, 2017 ; Parmentier *et al.*, 2021a).

Parmi ces travaux, un mécanisme créatif apparaît à la fois secondaire, voire invisible et pourtant présent, celui de la bissociation. Koestler<sup>1</sup>, dans son ouvrage *Le cri d'Archimède* (1964/2011), introduit ce concept en explorant comment des idées nouvelles émergent lorsque deux domaines de pensée distincts se croisent et se combinent de manière inattendue. En 2017, Cohendet, Parmentier et Simon proposent un modèle général du processus de développement des idées, dans lequel ils distinguent quatre phases : intention, spark, construction sociale, et atterrissage. La bissociation est simplement positionnée dans la deuxième étape, celle du « spark » (l'étincelle créatrice) dont l'objet est la génération d'idées. Elle est considérée d'une part comme un des éléments de l'activité cognitive de leur processus de développement parmi d'autres (*effectuation*, « *divergent thinking* »), et d'autre part comme une des activités organisationnelles en complément de *combining* et *valuating* (p. 209).

Plus généralement, la bissociation a finalement été assez peu fouillée en gestion malgré son succès dans d'autres domaines scientifiques (Cohendet, 2023). Une lignée de travaux que nous détaillons plus loin s'appuie sur cette notion, sans cependant en avoir réellement clarifié la nature. L'objectif de cet article est d'ouvrir la boîte noire de ce mécanisme de génération d'idées, la bissociation.

Nous construisons ce travail à partir du cas d'une innovation « minuscule » (Bonnardel, Lubart, 2019)<sup>2</sup> en management dans une entreprise culturelle. Le manager, confronté à une remise en cause forte de son équilibre budgétaire, invente une technique de gestion inhabituelle lui permettant de se sortir de cette situation critique (Chabrilat *et al.*, 2021). Comment a-t-il fait,

---

<sup>1</sup> Écrivain, journaliste et essayiste hongrois-britannique, Arthur Koestler (1905-1983) est l'auteur du célèbre roman antistalinien *Le Zéro et l'Infini*. Ses nombreux ouvrages touchent à la politique, la science et la créativité. Son essai *Le Cri d'Archimède* et le concept de bissociation ont initié des recherches en didactique des sciences ou dans les sciences cognitives.

<sup>2</sup> On doit la distinction entre créativité avec un « c minuscule » et créativité avec un « C majuscule » au psychologue H. Gardner (2001). La créativité minuscule fait référence à la créativité quotidienne, ordinaire ou banale que la plupart des gens utilisent dans leur vie de tous les jours. La créativité majuscule, en revanche, concerne les réalisations créatives exceptionnelles et novatrices qui ont un impact significatif sur un domaine particulier, comme l'art, la science, la musique, la littérature, etc. Bonnardel et Lubart (2019) défendent l'idée qu'il s'agit du même mécanisme qui est à l'œuvre et que l'on peut parler d'un continuum entre ces deux niveaux extrêmes de créativité.

par quel processus a-t-il réussi à surmonter cette période de crise ? L'étude a été menée selon le principe de la théorie ancrée (Glaser, Strauss, 1967 ; Suddaby, 2006), la démarche d'observation étant basée sur un aller et retour permanent entre les données recueillies sur le terrain, leur analyse et la mobilisation de cadres théoriques pertinents pour en rendre compte. Les résultats de cette étude permettent de décrire minutieusement le mécanisme de bissociation que nous caractérisons comme un processus dont nous clarifions les étapes, en mettant l'accent sur la question largement ignorée du déclenchement.

Le cadre théorique, les éléments constitutifs de la bissociation et un bilan de la littérature sur le sujet sont détaillés dans une première partie. La méthodologie utilisée est précisée dans la partie suivante. La troisième partie retrace minutieusement l'histoire de cette bissociation à travers ces étapes. Nous discutons les résultats dans la partie 4, puis concluons sur les apports de ce travail et quelques perspectives.

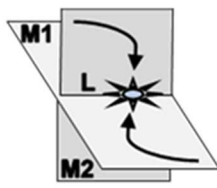
## **1. La bissociation, un mécanisme mal connu**

Après avoir rappelé les éléments du concept, nous passons en revue les principaux travaux du champ puis identifions quatre questions laissées en suspens par la littérature.

### **La proposition de Koestler**

Selon Cohendet (2023), Koestler ambitionne de produire une théorie générale de la créativité humaine, « *montrer que toutes les activités créatrices ont une structure fondamentale commune, et de définir cette structure* » (Koestler, 1964/2011, p. 7). Il bâtit pour cela le concept de bissociation dès ses premières pages, en le complétant ou le précisant au fil de trois exposés qu'il va mener sur la logique de l'humour, la découverte scientifique et la création artistique dans lesquels il déploie la notion. Pour développer son argumentation, l'auteur s'appuie sur des exemples et des anecdotes tirés de la littérature spécialisée de chaque domaine, des études historiques relatant des inventions célèbres (Archimède, Gutenberg...), ou encore des travaux antérieurs sur les émotions quand il s'agit du champ artistique. Il ne fournit pas d'entrée de jeu une formulation claire et univoque, la construisant par morceaux si l'on peut dire. Dans la traduction française de 1964 (2011), il propose une première définition : « *la perception d'une situation ou d'une idée L, sur deux plans de référence M1 et M2 dont chacun a sa logique interne mais qui sont habituellement incompatibles* » (p. 18), et complète page 20 en indiquant qu'il s'agit de « *distinguer entre le raisonnement routinier qui s'exerce, pour ainsi dire, sur un seul plan, et l'acte créateur qui opère toujours (...) sur plus d'un plan* ». La bissociation est un état de déséquilibre transitoire, une « *instabilité créatrice* » (p. 20), la nouveauté apparaissant à travers « *l'enclenchement soudain de deux matrices intellectuelles ou techniques antérieurement étrangères l'une à l'autre* » (p. 111). L'acte créateur, l'étincelle créatrice, résulte de l'intersection ou de la collision, à un moment donné, entre ces deux matrices de pensée habituellement disjointes, « *un brusque transfert du courant de pensée d'une matrice à une autre que régit une logique, ou règle, différente* » (p. 84). Cette collision va donner le jour à une nouveauté, une solution inattendue, intégrant des éléments auparavant perçus comme indépendants voire opposés, et dont la stabilisation et la reconnaissance marqueront l'existence effective.

Figure 1 - La bissociation ou acte bissociatif au croisement des matrices (Koestler, 2011, p. 20)



**Un exemple célèbre permet d'illustrer ce mécanisme (repris par Cohendet, 2023) : le walkman ou baladeur de Sony (L) résulte du croisement d'un petit lecteur de cassettes dont l'entreprise ne savait pas quoi faire (M1) et d'une paire d'écouteurs (M2). C'est l'un des cofondateurs de l'entreprise qui l'imagine en se baladant dans les étages du centre de recherche de l'entreprise.**

L'auteur doit aussi bien sûr définir ce qu'il entend par matrice. Il utilise plusieurs expressions, « plans de référence », « contextes d'association », « types de logiques », « codes de comportement », « univers du discours », qu'il simplifie en « matrices de pensée » (p. 22-23). Selon lui, le terme recouvre tout ensemble d'aptitudes ou de techniques, tout système d'activités régis par un ensemble de règles fixes plus ou moins formalisées (p. 23). Chacune de ces matrices de pensée possède sa propre cohérence, son autonomie propre, et leurs registres d'action sont a priori éloignés l'un de l'autre, des « condensations en habitudes des processus d'acquisition. Les habitudes forment l'indispensable noyau de la stabilité et du comportement ordonné ; elles ont tendance aussi à se mécaniser » (p. 85).

Koestler avance ensuite sur les éléments constitutifs de la bissociation. Il évoque diverses phases tout au long de son ouvrage (Koestler, 2011, p. 15, p. 31, p. 97-100, p. 107-109, p. 202-206, p. 207, p. 219, p. 253, etc.) : spark créatif, phase d'incubation, phase de vérification ou de stabilisation, période de maturité. L'étincelle créatrice constitue l'acte fondamental de la bissociation, le moment de sa réalisation ou 'acte bissociatif', l'« insight », ou encore l'« illumination » (Cohendet, 2023, p. 129). C'est ce moment critique lors duquel les deux matrices de pensées et d'action non reliées entre elles entrent en collision et génèrent une nouveauté, une solution inattendue, qui intègre des éléments auparavant perçus comme indépendants, voire opposés ou antagonistes. C'est l'apparition de l'idée, l'éclair de lucidité, ce moment créatif très particulier lors duquel l'idée – ou son ébauche – surgit, et fournit la clé de la situation bloquée. Dans le cas d'Archimède (p. 107-108) cela correspond au moment où celui-ci réalise que la connaissance du volume d'eau déplacé par son corps grâce à l'élévation du niveau d'eau dans sa baignoire est transférable au problème qui le préoccupe. Il détaille ensuite une phase d'incubation à travers la situation d'Archimède préalable à son « eureka » (p. 93-96). Celui-ci est confronté à un problème, a priori insoluble, de calcul de volume qui le maintient en veille permanente dans une matrice de pensée et d'action qu'il connaît bien par son activité de géomètre. Lors d'un moment de détente, en prenant son bain, activité située dans une matrice de pensée et d'action radicalement éloignée de la précédente, Archimède trouve la solution. C'est une phase de tension, de perplexité, lors de laquelle « on peut imaginer ses pensées tournant en rond dans le cadre de ses connaissances géométriques, trouvant bouchés tous les chemins menant au but et revenant au point de départ ». La tension due à ces chemins bouchés crée un état de réceptivité dans lequel « l'inconscient semble avoir pour fonction principale de maintenir constamment le problème à l'ordre du jour, même quand l'attention consciente est occupée ailleurs » (p. 204). C'est une phase lors de laquelle le problème non résolu reste en veille à la périphérie de l'attention, permettant la collision avec une autre matrice : « L'essentiel est qu'au moment critique les deux matrices étaient simultanément actives dans l'esprit d'Archimède - bien que probablement à des niveaux de conscience différents » (p. 95). Le troisième élément est surtout détaillé dans son exposé sur les découvertes techniques et scientifiques. Que se passe-t-il après le spark ? C'est une phase de stabilisation et de reconnaissance qui marque l'existence effective de la nouveauté, une phase de vérification dans le champ scientifique. Le résultat de la collision entre les deux matrices de pensée et

d'action aboutit à une « *fusion en une nouvelle synthèse intellectuelle* » (p. 31), qui apparaît tellement évidente a posteriori : « (...) *quand deux matrices se sont mêlées, on ne peut plus les séparer. C'est pourquoi les découvertes d'hier sont les lieux communs d'aujourd'hui* » (p. 93). Enfin, un dernier élément est présenté à part des autres, la maturité (p. 97-100, p. 107-109) : il correspond à la maîtrise par l'acteur des règles de fonctionnement et des techniques propres à chaque cadre de référence, à chaque matrice qui, plus tard, vont se télescoper, et constitue une sorte de condition préalable pour que la bissociation se produise.

Même si Cohendet (2023) nomme l'ensemble de ces éléments sous l'appellation « *mécanisme de bissociation* », Koestler ne va pas jusque-là. Il réunit trois phases de la bissociation - incubation, spark et stabilisation - à un seul endroit de son ouvrage (p. 253) mais sans jamais toutefois les assembler dans une synthèse ou un schéma d'ensemble, ce qui se retrouve dans l'absence de conclusion intégrative à la fin des trois exposés sur la logique de l'humour, la découverte scientifique et la création artistique.

### **Une mobilisation récente de la notion de bissociation**

Bien que proposée par Koestler en 1964, la prise en compte de la notion de bissociation dans des travaux en Sciences de Gestion est assez récente. Une recherche des années 1980' utilise cette notion pour montrer l'intérêt de réfléchir au rôle du changement de cadre cognitif dans la formation des stratégies émergentes chez les entrepreneurs (El Sawy, Pauchant, 1988). Mais l'essentiel des travaux en gestion apparaît au cours des années 2000.

Un premier courant est initié en 2002 par Smith et Di Gregorio. Ces auteurs basent le travail entrepreneurial de saisie des opportunités commerciales et d'entrée en action sur le principe de la bissociation, et initient un courant de travaux sur le rôle de l'action de l'entrepreneur dans l'identification des opportunités (p. ex. Ireland *et al.*, 2003 ; Ko, Butler, 2006, 2007 ; Tang *et al.*, 2012 ; Bolland, 2017 ; Kier, McMullen, 2018). La même année, Zahra et George (2002) proposent une synthèse du concept de capacité d'absorption des entreprises, et s'emparent de la notion de bissociation pour étayer l'une des dimensions de ce concept, la transformation, générant un courant de recherche situé plutôt au niveau des organisations (Todorova, Durisin, 2007 ; Litchfield, Gentry, 2010 ; Amabilé *et al.*, 2012). Puis les travaux mobilisant la notion de bissociation s'élargissent au champ de la créativité lorsque la question de la génération d'idées nouvelles devient cruciale (Bilton, Cummings, 2014 ; Cummings, Bilton, 2015 ; Cohendet, Simon, 2015 ; Cohendet, 2023 ; Massé, 2016 ; Cohendet *et al.*, 2017 ; Mo *et al.*, 2019 ; Garel, 2021 ; Parmentier, 2019).

La plupart du temps, le constat est le même : ces travaux en restent à un usage métaphorique (ou à un niveau macro, p. ex. Zhu *et al.*, 2014)<sup>3</sup> qui n'est pas notre propos ici. L'accent est mis sur les cadres de références, les matrices de pensées qui se heurtent et produisent l'étincelle. Peu de choses sont dites sur la dynamique et le déroulement concret de la bissociation, sur la façon dont ces matrices en arrivent à se heurter, et particulièrement sur le moment du spark créatif : la bissociation se résume alors à l'identification des matrices qui entrent en collision (voire devraient le faire), à part peut-être chez Koestler lui-même lorsqu'il détaille l'histoire d'Archimède (2011, p. 93-96).

Quatre limites ont été identifiées :

---

<sup>3</sup> C'est aussi le cas dans d'autres domaines scientifiques comme les Sciences Cognitives (Turner, 2014 ; Fauconnier, Turner, 2003).

- *un usage métaphorique* : dans la plupart des travaux, la bissociation est présentée comme la confrontation de deux matrices de pensée contradictoires, dissemblables, opposées, sans relations l'une avec l'autre. Si la métaphore est puissante et permet de rendre compte de nombreux cas de nouveautés issues de ces bissociations, voire de tentatives non abouties (p. ex. Garel, 2021), les travaux qui s'y réfèrent se cantonnent à l'identification des matrices sans préciser les conditions et les modalités de leur confrontation.
- *un usage statique* : très peu de travaux traitent la bissociation sous son angle temporel, et en explicitent la dynamique. Le résultat de la bissociation est toujours constaté a posteriori en ignorant les étapes qui la constituent et dans un « déjà-là » qui ne dit rien de son déroulement.
- *une ambiguïté* : l'ensemble du mécanisme bissociatif est rabattu sur le seul croisement de matrices de référence éloignées l'une de l'autre en mélangeant dans la même appellation 'bissociation' et 'acte bissociatif' en lui-même correspondant au seul moment du spark créatif (p. ex. Cohendet *et al.*, 2017, p. 209). Il en résulte une confusion présente dans l'ouvrage de Koestler, qui demeure dans les travaux se référant à la bissociation, et renforce l'opacité de l'ordonnement du mécanisme.
- *un oubli* : Koestler définit ses matrices comme des *matrices de pensée et d'action* : or la littérature ne retient que l'aspect *matrice de pensée*, et laisse de côté l'action de réalisation de celui qui réalise la bissociation et l'acteur qui le réalise. Il ne s'agit pourtant pas uniquement d'une génération d'idée dont on observe le résultat après-coup, mais bien d'une activité concrète, à la fois cognitive et sociale, réalisée par un individu opérant dans un contexte et un temps donnés.

En ce sens, nous nous inscrivons plutôt dans la continuité du premier courant de travaux centré sur l'activité de l'entrepreneur.

## 2. Positionnement et méthodologie

L'étude présentée s'appuie sur un cas unique (Yin, 2017). L'entreprise étudiée est une salle de spectacle vivant qui voit son équilibre financier sérieusement fragilisé à la suite d'une nouvelle réglementation durcissant radicalement l'attribution des financements publics. L'inventivité du manager de l'organisation dans sa pratique gestionnaire va lui permettre de se sortir de cette impasse : les managers du secteur du spectacle vivant sont peu inhibés pour développer des pratiques de management non standards éloignées des pratiques gestionnaires conventionnelles (Busson, Evrard, 2013 ; Lampel *et al.*, 2014).

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une théorie ancrée (Glaser, Strauss, 1967), reconnue en sciences de gestion pour sa capacité à produire des connaissances actionnables dans la mesure où la théorie se construit à partir des données (Joannidès, Berland, 2008 ; Fendt, Sachs, 2008). Nous abordons l'étude de cas avec le cadre théorique minimal de la bissociation. Une question apparue en cours de route et portant sur l'entrée en bissociation nous a amené à mobiliser l'approche pragmatiste de la logique de l'enquête selon Dewey (1938).

La relation établie de longue date entre l'entreprise et l'un des chercheurs a constitué un point d'appui à expliciter. Au démarrage de la recherche, cette relation professionnelle de consultance est stabilisée sous la forme d'une journée de travail mensuelle autour des outils de gestion, budgétaires, comptables, financiers et de travaux sur les multiples dossiers de financement. La relation de confiance est profonde et se traduit par l'implication sur des dimensions stratégiques, la transmission de documents confidentiels et une extrême fluidité dans les échanges avec le

manager. La bonne connaissance par le chercheur du fonctionnement de ce type d'entreprise (Lièvre, Rix-Lièvre, 2013) constitue une clé de la confiance accordée par le manager, au même titre que l'historique des relations. Cette connaissance experte a également favorisé la compréhension des phases successives d'élaboration de la technique managériale, ainsi que les approfondissements chemin-faisant avec les différentes parties prenantes (salariés, intermittents, prestataires, coproducteur) ce qui aurait été plus difficile pour une personne étrangère aux règles de ce milieu. A partir du moment où s'établit la situation de recherche, la démarche articule temps de consultance et temps de recherche.

Les observations ont été réalisées en mobilisant des techniques ethnographiques (Van Maanen, 2011) permettant de documenter dans le cours de l'activité quotidienne de l'entrepreneur l'invention de la nouvelle technique managériale. La posture de participant-observateur (Peretz, 2004) du chercheur implique qu'il est engagé dans l'action qu'il étudie mais qu'il construit différentes traces en tant qu'observateur, autorisant un retour réflexif sur le déroulement du processus observé. L'ensemble est résumé chronologiquement dans l'encadré ci-dessous.

Tableau 1 - Méthodologie de la recherche (février 2014 – mars 2015)

Entretiens semi-directifs	Avec le manager et le directeur administratif et financier (DAF) : - Historique de l'organisation et trajectoire professionnelle - Premiers échanges sur les outils de gestion. Avec le manager : approfondissements et retours sur le contrat de coproduction.
Entretien d'explicitation ( <i>Vermeresch, 1998, 2004</i> )	Avec le manager : - Retour sur l'histoire de l'innovation en management ; - Mise en perspective et retour réflexif sur le processus d'idéation.
Entretiens informels	- Entretiens réguliers avec le manager et le DAF, ensemble ou séparément (1/mois environ, 1h30 en moyenne) ; - A l'occasion de spectacles : discussions informelles avec les salariés, les équipes intermittentes, et l'un des coproducteurs.
Participation observante	- Cinq réunions de préparations budgétaires et de rendus-comptables (manager et/ou DAF). - Séance de travail sur la formalisation des dossiers de justification de subventions.
Analyses documentaires	- Documents budgétaires et commerciaux classiques ; - Supports de réunion, tableaux, notes, dossiers, etc., récents mais aussi plus anciens ; - Versions successives du contrat de coproduction identifié et observé ; - Documents corrélés comme des demandes de subvention, des comptes-rendus de gestion et des synthèses d'indicateurs à destination du financeur public.



### 3. Histoire d'une bissociation : Inventer une technique gestionnaire

L'entreprise étudiée est une Scène de Musiques Actuelles nommée 'Le Cabestan', créée en 1989, et implantée dans les quartiers périphériques populaires d'une grande ville de province. Elle dispose d'un budget annuel de 800 000 € et propose une cinquantaine de spectacles réunissant 30 000 spectateurs au total par an. Elle emploie une dizaine de personnes en moyenne, avec de grandes variations lors des spectacles. Le manager a repris en 2000 l'entreprise créée par son père. Associé dès l'origine à l'activité, il développe rapidement son expertise en jonglant entre les codes du secteur privé commercial de la production de spectacle et ceux du financement public et de l'intérêt général pour construire un modèle économique mixte (55% de recettes d'activité, 45% de subventions). En 2014, un changement brutal dans les règles de financement public met en péril l'équilibre financier de l'entreprise. Le manager se sortira de ce grave danger grâce à l'invention d'une technique gestionnaire. Nous détaillons dans la suite les étapes successives de cette histoire. Afin d'alléger la discussion, nous évoquons rapidement à la fin de chaque étape de cette narration la correspondance avec les différents moments et les matrices constituant la bissociation de Koestler.

#### La situation de départ : une entreprise en reconstruction

En 2006, Le Cabestan lance un lourd programme d'investissements de mise en conformité du lieu avec la nouvelle réglementation en matière d'accueil du public. Ce chantier dure près de six ans. En septembre 2012, la salle rouvre : l'outil de travail est maintenant parfaitement opérationnel mais au terme de ces années de fermeture et après tant d'efforts l'équipe est épuisée et l'entreprise fragilisée. A la suite de cette longue période de fermeture, l'une des préoccupations principales du manager est qu'il doit très vite repositionner son entreprise auprès du secteur marchand des producteurs de spectacle. Cet effort est primordial pour lui permettre de retrouver les niveaux d'activité (nombre de spectacles, volume de spectateurs, chiffre d'affaires) antérieurs. Le contexte économique est difficile, et il doit reconquérir son marché privé : « *J'ai plus 'Yves' [un gros producteur privé partenaire habituel], après six ans de travaux, j'ai perdu du terrain et la conjoncture m'a rattrapé. (...) il y a de nouveaux acteurs* ». Si ses liens avec les producteurs privés se sont distendus, il compte cependant s'appuyer sur son socle de financements publics qui devraient lui assurer une certaine stabilité.

#### Des règles de financement public qui changent, un manager culturel en état de choc

Courant 2014, l'un de ses financeurs publics annonce au manager une nouvelle méthode de calcul de la subvention à la suite d'une évolution réglementaire<sup>4</sup>, qui durcit les règles de versement des subventions publiques.

##### Encadré : l'impact de la nouvelle règle

Lorsque l'entreprise présentait auparavant un budget de dépenses initial de 800 000 €, le financeur public attribuait une subvention fixe de 120 000 €, qui représentait donc 15% du budget. Dans la nouvelle règle, l'aide financière *annoncée* s'établit encore aujourd'hui à 120 000 €, mais le versement réel se calcule en appliquant le pourcentage de 15% au montant de dépenses *effectivement réalisé*. Si l'activité n'est pas au rendez-vous et que l'entreprise ne réalise par exemple que 724 000 € de dépenses sur l'année, le montant effectif de la subvention versée ne sera que de  $724\,000 \times 15\% = 108\,600$  €. Cette nouvelle règle entraîne une baisse de 11 400 € par rapport aux engagements affichés en début d'exercice et correspondant à la pratique antérieure.

<sup>4</sup> LOLF, Loi Organique relative aux Lois de Finances mise en place en 2006, voir Négrier et Teillet (2013).

Le manager perçoit immédiatement le risque pour son entreprise : « *La règle, elle est pénalisante dans la façon dont ils procèdent... à te rémunérer à la fin ! (...) Tu peux te retrouver dans le cas de figure où tu n'arrives pas du tout à solder...* ». Il est abattu. La situation lui semble insoluble. Son activité encore limitée signifie une baisse de son budget, ce qui risque de se traduire par une baisse de ses subventions : il perd sur les deux tableaux ! Il s'emporte alors contre le principal acteur de ses financements publics et sa logique administrative qui lui semble incohérente : « *elles [les contraintes des acteurs publics] sont quand même devenues tellement hautes que, au regard de l'activité d'avant où on produisait, on faisait plus de recettes..., on est dans la difficulté* », d'autant que ces derniers lui proposent des solutions qui lui paraissent aberrantes. Ils lui proposent d'augmenter ses tarifs, ce qui le mettrait en difficulté vis à vis de son marché privé, ou de diminuer sa programmation de spectacles, ce qui pourrait impliquer une baisse encore plus forte de ses subventions.

A la rentrée 2014, le manager a un entretien difficile avec son DAF lors duquel celui-ci lui confirme le déséquilibre que ces nouvelles règles de financement public impliquent pour son budget et le risque majeur qui en découle. Le manager est totalement désespéré car il pensait pouvoir s'appuyer sur cette certitude d'un montant de subvention pour avoir un peu de stabilité financière au moment où il se lance dans la reconquête de ses partenaires privés pour relancer et pérenniser son entreprise. Il perçoit le danger extrême pour l'entreprise et exprime son désarroi : « *Comment tu veux que j'y arrive, ça me met dans une situation de double danger qui se confrontent* ». Du côté de la nouvelle règle publique, le manager cherche des solutions sans parvenir à les trouver malgré sa connaissance avérée du fonctionnement des acteurs publics. Du côté commercial, la nécessité d'attirer de nouveau ses partenaires privés en lâchant un peu de lest financier, action qui ne lui paraissait pas trop difficile étant donné son expertise des pratiques commerciales, devient beaucoup plus compliquée. L'addition des contraintes initiée par cette baisse potentielle de son financement public déstabilise le manager. Cette situation inédite lui apparaît insoluble, désordonnée et pleine de confusion, c'est l'incertitude qui prédomine, il n'y a pas d'issue.

Cette situation de contrainte nouvelle marque le début de l'incubation au sens de Koestler, et l'injonction du financeur public représente le premier cadre de pensée et d'action (matrice 'M1') dans laquelle le manager engage sa réflexion. Pendant ce temps d'incubation, le manager va expérimenter, rechercher, sans trouver la solution à son problème.

### **Un manager en recherche**

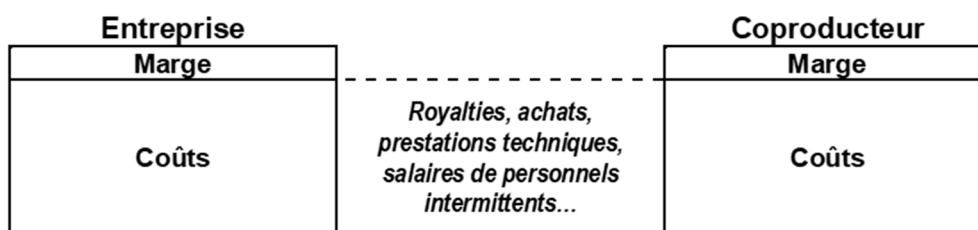
En plein questionnement mais sans solution immédiate, le manager met temporairement de côté cette réflexion sur la subvention car il doit se concentrer sur le problème initial jugé plus urgent pour sa programmation de spectacles, sa stratégie de reconstruction des relations commerciales avec ses coproducteurs : « *Je sentais que les choses évoluaient. il fallait quand même que j'innove, que je trouve les techniques et j'ai pris sur moi. (...) Et il y a eu un truc naturel, post réouverture qui a été d'aller vers les privés* ». Il se plonge dans les contrats et les budgets qui constituent son quotidien professionnel : des contrats de coproduction par lesquels il coorganise des spectacles et qui définissent des conditions de prise en charge des coûts et de répartition des bénéfices.

Au fil de ses échanges, le manager prend conscience que son entreprise est prisonnière d'habitudes ancrées antérieurement dans ses relations avec les producteurs privés : « *On a trop l'habitude de produire chez nous, on a trop l'habitude de notre mode de fonctionnement* ». Il

cherche des idées pour imaginer des évolutions : « *Donc après, moi, je me retrouve avec la comptable [d'un producteur]. J'apprends des choses, je l'avoue. Je vois toutes les techniques de prod, vraiment privées* ».

Le manager parfait son apprentissage personnel : le 'bordereau', élément essentiel du contrat de coproduction, est le document financier de synthèse d'un concert qui récapitule les recettes du spectacles, les dépenses assumées par les deux opérateurs (la salle, le coproducteur), sur la base duquel vont être répartis les bénéfices. L'objectif du manager est de trouver de nouvelles manières de faire pour intéresser ses coproducteurs : « *Un jour, j'ai le temps, je prends le bordereau, je le passe au millimètre, je galère un peu, je commence à me l'accaparer [soupir] Je prends ça parce que voilà, c'est des règles de présentation. C'est les mêmes choses, mais représentées différemment [soupir] c'est une manière de faire un billet, des trucs à eux. Je m'accapare, je mets du temps, je rentre dedans, je transpire [soupir] sept heures du matin, le silence, la transpiration froide...* ».

Figure 2 - Le contrat de coproduction type (bordereau)



Le manager évoque l'évolution qu'il envisage. Il l'explique en faisant mine de s'adresser à un producteur (« Tu ») comme s'il était en situation de négociation ou de pédagogie : « *Faire travailler à ses côtés, c'est pour minimiser une prise de risque (...). Donc, j'ai inventé une manière de, sans responsabilité à l'argent, de co-réaliser des dates avec des opérateurs extérieurs privés qui venaient chez moi, pour défendre une philosophie de travail, une économie. En leur disant aussi comme argument : dans ces conditions, tu vas bénéficier de toutes les remises commerciales que j'obtiens de moi-même au titre de mes productions* ».

L'innovation du manager consiste en ce que l'entreprise propose à son partenaire producteur de prendre en charge en direct certains frais que ce dernier assumait précédemment. Il en découlerait un changement dans la clé de répartition des charges totales du spectacle entre les frais engagés par les deux coproducteurs, ceux du partenaire producteur et ceux assumés par la salle. Le budget global d'un concert (royalties, achats, prestations techniques, salaires de personnels intermittents...) reste similaire, mais, dans la pratique, la part payée par le Cabestan augmente ainsi que sa charge de travail. Dans le bordereau récapitulatif, le résultat financier du concert reste le même ainsi que la répartition prévue des bénéfices. Le coproducteur est gagnant dans sa charge de travail. Il peut même être gagnant financièrement à partir du moment où le Cabestan réalise des économies d'échelle ('remises commerciales') : « *Non, tout ça, ça devient une entité, tu [un coproducteur virtuel] bénéficies aussi en plus au passage de tous les prix négociés, de tout ce que tu ne pourrais pas avoir parce que tu deviens ... finalement, c'est une lecture d'ensemble pour les prestataires et on est tous gagnants dans cette partie* ». Plus tard, le manager évoque ses premiers échanges avec certains coproducteurs : « *Donc résultat, ça rend service à tout le monde. Ça nous met dans une force d'accueil, 'Yves' [son plus gros partenaire coproducteur] est loin d'être 'c..'. Il voit bien que quand même, ça l'aide aussi* ». Le manager soupèse les effets induits pour l'organisation de cette nouvelle manière de faire : « *La donne change complètement (...) il y a le fait de devoir gérer la totalité du bordereau... avec*

*les factures, les cotisations, etc. (...) Par contre, ça va nous coûter un peu d'argent, tout ça. Mais moins que si on le faisait. (...) à l'arrivée, ma position était de dire je préfère travailler plus, mais un concert qui passe bien avec mes gars qui travaillent, ma philosophie ».*

L'incubation est toujours en cours. L'ensemble des réflexions et questionnements du manager sur ses relations commerciales et la nécessité de retisser des relations avec ses partenaires privés constituent le second cadre de pensée et d'action (matrice 'M2').

### **Crise au sommet et solution inopinée**

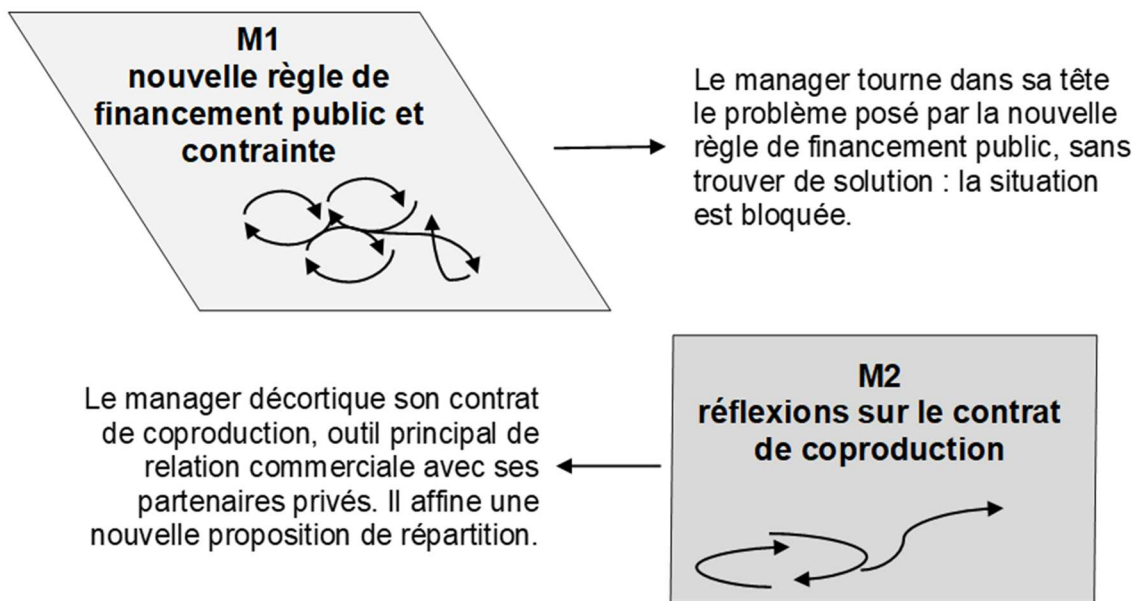
C'est lors d'une réunion houleuse avec son DAF (fin 2014) que le manager trouve la solution qui mènera à la résolution de la situation critique. Le manager entame cet échange en présentant le projet de nouveau contrat, il a en effet conscience des changements potentiels pour son organisation, particulièrement le DAF. Ce dernier va devoir gérer une plus grande part des activités mentionnées dans le bordereau (factures, cotisations, contrats d'intermittents, de prestataires, etc.). Incompréhension du DAF qui en était resté à tenter de résoudre son problème vis à des financeurs publics et qui s'insurge : *« C'est là où 'Antoine' [le DAF] me dit 'tu leur fais un pont d'or. C'est pas logique, regarde. Du coup, tu prends toutes les facturations (...), moi, ça me fait des lignes comptables' ».*

Tout en critiquant le manager sur son projet de nouveau contrat de coproduction, le DAF le relance sur ce qui pour lui constitue le problème principal, celui de l'attribution des subventions. Ces échanges ramènent alors le manager sur la nouvelle contrainte de financement public toujours présente dans sa tête. Il découvre et mesure alors l'impact de son projet de nouveau contrat de coproduction sur le montant total de ses dépenses, et ce qui en résulterait dans la présentation de ses comptes-rendus à ses subventionneurs. Et là il réalise : *« Il [le DAF] a claironné des deux côtés. Au bout d'un moment, j'ai remarqué... mais au fait, là, il y a un truc qui fait que ça rend service, [s'adressant au DAF] 'regarde mieux !' et d'un coup, et oui, ça nous rend énormément service ».*

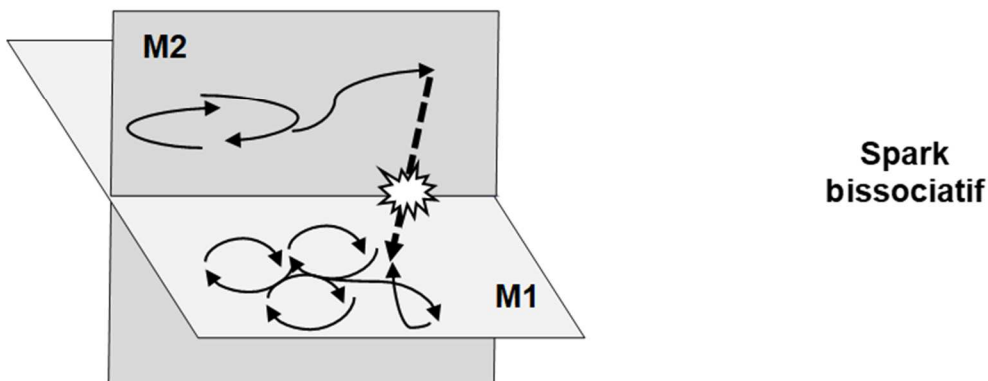
Cette découverte lui permet de résoudre son problème de subvention : *« J'ai perdu la prise de risque [du point de vue de la relation aux coproducteurs] et au passage, [ça] gonfle les indicateurs du bon côté recettes propres. [relation aux financeurs publics] ».* Le manager poursuit en citant l'exemple du travail avec un autre producteur (« Momo ») : *« En fait, ça m'a rattrapé [...] c'est à dire que l'exemple de Momo, et c'est ce qu'il m'a fait comprendre, c'est que j'ai solutionné, moi-même, pour d'autres raisons, quelque chose qui m'a apporté en plus cette solution que personne avait vu venir ».* Le manager commente après coup le cheminement qui a permis de résoudre son problème : *« Et finalement, ce système de refacturation qui s'est mis en place nous rend un service énorme. (...) Et moi qui ait trouvé indirectement une forme de solution. (...) Moi, je ne l'ai pas vu au départ... Je l'ai raisonné dans un autre intérêt d'entreprise. Et dans cette forme de réponse, j'ai trouvé plein de solutions ».*

L'évolution du contrat de coproduction (M2) entre en résonance avec la contrainte de financement public (M1), et c'est là que les matrices M1 et M2 se percutent selon Koestler. Le spark créatif est schématisé de la façon suivante (figure 3).

Figure 3 - Le spark bissociatif au croisement de M1 et M2



Lors de la réunion avec son DAF, les deux matrices interfèrent et l'innovation émerge : « *L'essentiel est qu'au moment critique, les deux matrices étaient simultanément actives dans l'esprit* » (Koestler, 1964/2011, p. 95).



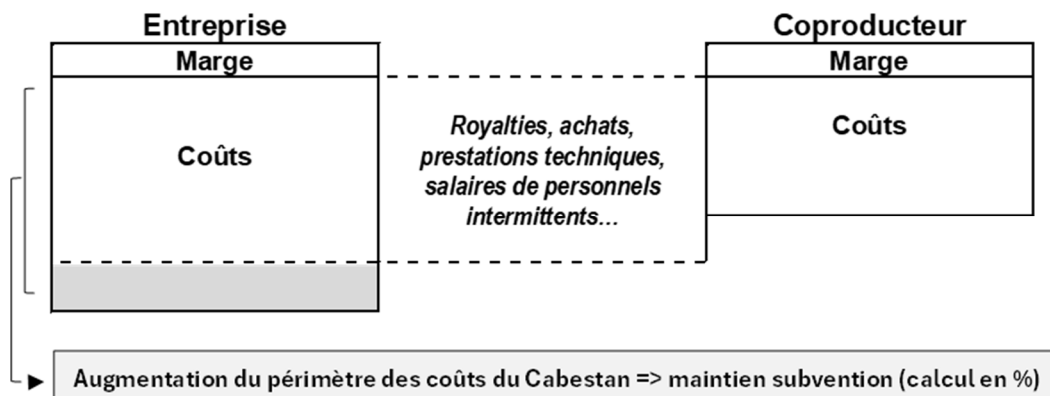
Ce moment créatif, le spark, constitue le temps fort de la bissociation : le clash créatif entre deux matrices de pensée et d'action qui se traduit par l'identification inopinée de la solution au problème initial.

### Un manager heureux : validation du nouveau contrat et stabilisation

Après un moment de doute, le DAF prend finalement conscience de l'impact positif du changement induit par le nouveau contrat de coproduction, malgré le surcroît de travail que cela implique pour lui. En effet, sans prise de risque majeure par rapport aux coproducteurs, les charges de l'entreprise vont mécaniquement augmenter, à activité constante : le manager pourra ainsi justifier vis à vis du financeur public un montant de dépenses conforme à ses engagements. Lors d'un entretien : « *On m'attaquait des deux côtés... Et une heure après, ça devient : fonce, c'est la solution !* » (cf. figure 4).

Après quelques essais, les coproducteurs partenaires valident le nouveau contrat et l'entreprise renforce sa position vis à vis de ses partenaires privés. Le manager prolonge son explication : « A l'arrivée, je l'aide [le coproducteur] dans son déficit, il a trouvé un coproducteur [l'entreprise], mais on est tous gagnants, c'est ça qu'il faut retenir. 'Yves' [le coproducteur] a trouvé une règle de soutien. Moi, je perds moins que si j'y allais tout seul... Et en plus, entre temps, il nous a réglé une manière de retourner la clé ».

Figure 4 - Le nouveau contrat de coproduction (bordereau revu) et impact sur la subvention



Vis-à-vis des partenaires publics, le nouveau contrat résout de manière inattendue le problème clé de la nouvelle règle de financement, en modifiant les éléments de la présentation budgétaire dans les dossiers de subvention : l'augmentation des coûts supportés par l'entreprise entraîne mécaniquement une augmentation de la subvention potentiellement attendue du financeur public. Selon Koestler, une bissociation réussie se traduit par une modification substantielle et définitive de la situation, qui amène à « reconstruire les règles définissant le nouveau cadre de référence obtenu » selon Cohendet (2023, p. 133).

## 4. Discussion

Le modèle de la bissociation est apparu très rapidement pertinent pour rendre compte de l'innovation en management. Le déroulé de l'histoire de cette innovation permet d'entrer dans la boîte noire de ce mécanisme finalement assez mal connu, et la proposition de Koestler semble pouvoir être étayée. La bissociation est bien un processus de génération d'idées nouvelles composé de trois étapes, dont la réussite est conditionnée par une période préalable de constitution d'expertise, et dont le déclenchement est identifiable. Concernant le processus, il s'agit de distinguer le moment du spark créatif de l'ensemble du processus dont il n'est qu'une étape. Une ambiguïté demeure en effet le long de l'ouvrage de Koestler dans la mesure où l'auteur considère à certains endroits que c'est la phase d'illumination, qu'il nomme « *acte bissociatif* » qui constitue la bissociation en soi, alors qu'à d'autres moments c'est l'ensemble du processus de bissociation qui est évoqué, en particulier lorsqu'il détaille les exemples de Gutenberg, Kepler ou Darwin (p. 110-135). Les étapes elles-mêmes sont peu détaillées sauf peut-être le spark à travers les exemples qu'il mobilise.

Dans la discussion qui suit, après un rappel des effets des choix méthodologiques, nous détaillons successivement le processus et ses étapes, la période de maturation et la question du déclenchement.

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

A la différence de Koestler qui n'avait utilisé que des données secondaires, l'observation du processus de bissociation a été concomitante à l'action. L'approche ethnographique retenue fournit ainsi une perspective en prise directe avec le déroulement du processus pour comprendre comment l'innovation en management s'est mise en œuvre, en évitant l'écueil de la simple observation ex-post dans laquelle les leviers de la bissociation (caractérisation fine des matrices de pensée et d'action, identification des étapes, conditions de réalisation du spark créatif) restent invisibles. Le recueil des données chemin faisant a aussi permis d'échapper aux rationalisations ex-post, qui auraient pu par exemple laisser penser que le manager avait tout prévu : il s'agissait de saisir la logique des événements et des actions du manager, en documentant avec un grain fin le processus de bissociation dans lequel il s'est engagé et la façon dont ce processus s'est enchâssé dans son activité quotidienne.

### **Un processus créatif inscrit dans l'action**

Le focus sur la dimension processuelle et la méthodologie utilisée à propos du cas de l'innovation observée ont permis de dépasser la simple identification ex-post de matrices qui se heurtent et de repérer clairement la bissociation comme un processus de génération d'idées nouvelles comportant trois étapes. Nous décrivons ces étapes dans la suite en les renommant et en montrant comment chacune d'elles contribue à la génération de la nouvelle idée.

#### ***Etape 1 : « Emergence d'un problème qui ne trouve pas de solution dans son système de référence »***

Cette étape correspond à la phase d'incubation au sens de Koestler. C'est ici que les deux matrices disjointes se dessinent. L'étape débute avec l'émergence d'un problème inédit : c'est le problème de financement posé à notre manager par la nouvelle règle de financement public (matrice 1). Ce problème est réfléchi dans son système de référence habituel et y reste insoluble malgré l'expertise de l'acteur dans ce champ et l'énergie déployée pour tenter de le résoudre. L'acteur n'a bien sûr pas qu'un seul sujet de réflexion en tête : le manager a ainsi un autre sujet de préoccupation, la relance de ses relations avec ses partenaires privés (matrice 2), champ dans lequel sa compétence avérée lui permet d'imaginer de leur proposer des avantages commerciaux en recomposant son contrat de coproduction. Ainsi, cette étape se traduit par une implication séquencée sur des matrices disjointes, des temps de réflexion et de travail distincts sur chacune des deux matrices. Par exemple, quand la réflexion du manager bloque sur le problème de subvention publique, il se focalise sur la question de la relation à ses partenaires commerciaux, plus prégnante dans son quotidien. Le problème initial reste cependant présent à son esprit alors qu'il explore les éléments constitutifs de son contrat de coproduction qu'il envisage de faire évoluer. L'élément principal de cette étape est que les deux sujets sont toujours présents dans son esprit même s'il se centre à tour de rôle sur l'un ou sur l'autre. Toujours est-il que le problème initial de financement public reste insoluble.

#### ***Etape 2 : « Clash créatif avec un autre système de référence et irruption de la solution »***

C'est l'acte bissociatif, ou spark selon Koestler, seconde étape du processus qui marque la fin de la première étape. Et c'est ce clash créatif qui marque la rencontre entre les deux matrices. Cette étincelle n'est bien qu'une étape, certes primordiale, mais qui ne saurait se comprendre sans référence à l'étape qui précède, l'émergence du problème sans solution avec ses deux matrices en action, et à celle qui va suivre. Le système de référence dans lequel le problème

initial jusque-là sans solution était posé se percute avec un second système de référence activé dans l'esprit de l'acteur, leur collision fournissant des éléments de résolution du problème. Une réflexion menée dans un autre système de référence a priori sans lien avec le système de référence du problème initial fournit une solution inédite. Dans le cas traité ici, c'est en redéfinissant sa stratégie commerciale (matrice 2) que le manager trouve de façon inopinée sa solution au problème posé par la nouvelle règle de financement public (matrice 1) : lors d'une réunion tendue, le manager cherche à convaincre son DAF de l'intérêt de faire évoluer leurs pratiques commerciales et fait un rapprochement inattendu. En effet, la réaction hostile du DAF qui lui rappelle le risque supplémentaire étant donné le problème de subvention publique fait ressurgir dans son esprit ce second cadre de réflexion et d'action : le croisement s'opère et un des éléments de sa gestion commerciale privée (l'augmentation du stock de dépenses dans son contrat de coproduction) apparaît alors comme un levier de solution à son problème de subvention publique. Le manager, rompu à ces deux dimensions, repère alors cette percée inattendue « *L'habitude succombe à l'originalité* » (Koestler, 2011, p. 85).

### ***Etape 3 : « Validation de la solution qui fonctionne par la pratique et réagencement du système de référence »***

C'est la phase de stabilisation selon Koestler. Elle permet de valider le caractère opérationnel de la solution apparue, qui aurait pu ne rester qu'une idée sans suite. C'est ici que le caractère exemplaire du cas étudié est le plus visible : la solution permet de résoudre le problème initial posé par les acteurs dans un système de référence donné ; et de l'autre côté, cette solution consiste en une innovation qui satisfait dans le même temps les acteurs de l'autre système de référence qui a fourni indirectement la solution. Le manager trouve une manière de maintenir le niveau de sa subvention publique et de respecter les nouvelles contraintes posées par les partenaires publics dans ce système de référence ; et le nouveau contrat de coproduction est très favorablement accepté par les partenaires privés qui trouvent dans cette pratique commerciale un intérêt à renouer avec la salle de spectacle. Les effets de l'implantation du nouveau contrat de coproduction sont multiples et mesurables aux différents niveaux de l'organisation, et cette innovation devient très rapidement un outil de management commercial courant qui prend la force d'une évidence : « *Quand deux matrices sont mêlées, on ne peut plus les séparer. C'est pourquoi les découvertes d'hier sont les lieux communs d'aujourd'hui* » (Koestler, 2011, p. 93).

### **Expertises et maturation, des conditions pour la réussite du processus de bissociation**

Nous avons mis en évidence les deux matrices de pensée et d'action (les systèmes de référence) dans lesquelles se débat le manager : c'est tout d'abord la contrainte nouvelle posée par le changement de règle de financement public et la réflexion du manager sur la construction de son dossier de subvention (matrice 1). Ce changement brutal déstabilise sa stratégie de reconnexion avec ses coproducteurs privés en envisageant des gestes commerciaux (matrice 2), stratégie qui nécessitait a minima une stabilité du côté des subventions publiques. Et l'ensemble met d'un coup en péril la viabilité économique du Cabestan au moment de son redémarrage. Ce sont des matrices de pensée, d'action... et de connaissances. Le manager a certes l'habitude de bâtir des dossiers de subvention et de remplir des contrats de coproduction. Mais au-delà, c'est son expertise dans chacun des registres qui va faire en sorte que la collision entre les deux matrices produise une solution qui fonctionne. Cette expertise de l'acteur en situation, « *the foundation for all creative work* » (Amabile, 1997, p. 42) s'avère déterminante pour la réussite de la bissociation. Le manager dispose dans ces deux domaines d'une expérience pratique et d'une expertise avérées : il connaît les règles comptables des dossiers de subvention et sait s'ajuster aux cahiers des charges administratifs, il maîtrise les négociations commerciales

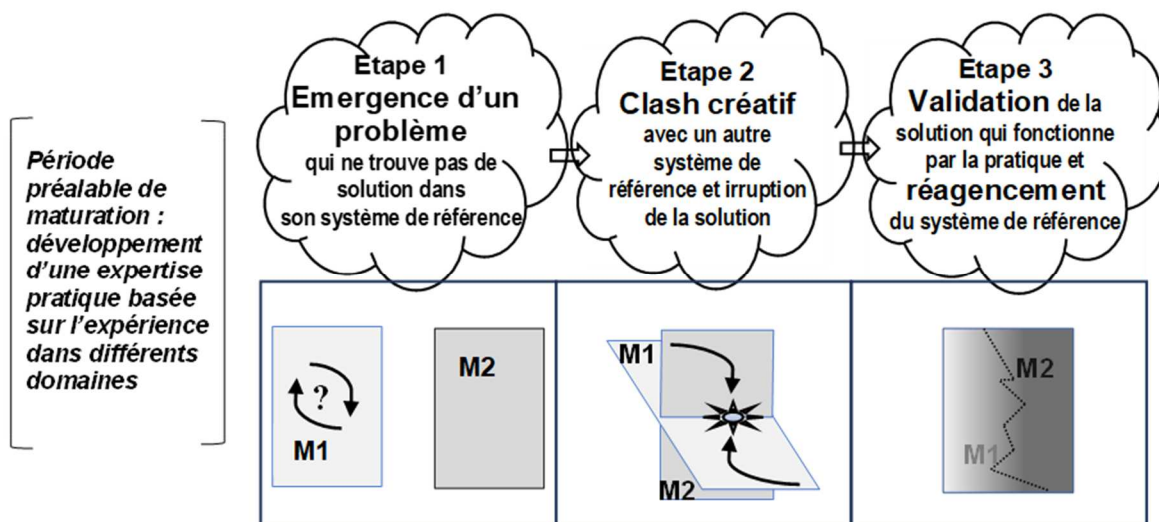


basées sur les centaines de contrats de coproduction qu'il a établi avec ses partenaires privés. Et en effet, articuler construction budgétaire dans le champ des subventions publiques et redéfinition des termes d'un contrat de droit privé dans la coproduction de spectacle n'est pas à la portée de tous : seule son expertise lui permet d'identifier en un éclair ce qui dans sa proposition de nouveau contrat de coproduction produit des effets très positifs dans la construction de sa demande de subvention !

Ces matrices et le niveau d'expertise détenu par l'acteur représentent ce que Koestler appelle la maturité (2011, p. 97-100, p. 107-109). Il la décrit comme une condition préalable sans laquelle l'acte bissociatif ne peut se produire (p. 108). Nous considérons pour notre part que la construction de ces expertises pratiques en référence aux deux matrices constitue une période en soi. Nous l'appelons *période de maturation* dans la mesure où elle correspond, sur un temps plus long, à l'apprentissage et à la maîtrise progressive des règles, connaissances et techniques propres à chaque système de référence, à chaque matrice, qui plus tard vont se heurter. C'est une période qui doit être clairement distinguée des étapes du processus : elle existe par elle-même sans lien nécessaire avec le processus de bissociation.

A partir des éléments développés ci-dessus, nous sommes désormais en mesure de considérer la bissociation comme un processus créatif situé, travaillé par un acteur en référence à l'émergence d'un problème, en interaction avec d'autres acteurs dans un contexte social donné. Ce processus a son autonomie, est composé de trois étapes, et est précédé d'une période de maturation correspondant à la construction d'expertises conditionnant la réussite de l'action engagée. Nous proposons ci-dessous une nouvelle schématisation du concept de bissociation en tant que processus.

Figure 5 – Proposition d'une nouvelle schématisation de la bissociation en tant que processus



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

En référence à notre approche en théorie ancrée, une nouvelle interrogation est apparue en cours de route et a suscité le recours à un nouveau cadre théorique. En effet, comme le montre l'histoire de cette bissociation, à l'annonce du changement de mode de financement public, le manager réalise l'ampleur des dangers que cette situation génère ; il connaît alors une déstabilisation profonde, un basculement de ses repères, les risques sont partout et il ne peut en rester là. C'est ce moment particulier qui marque le commencement du processus de

bissociation. Pourquoi s'engage-t-il dans cette bissociation ? Koestler ne dit rien sur ce qui déclenche et motive l'engagement dans la bissociation, et cette question est tout aussi invisibilisée dans les travaux ultérieurs qui mobilisent la notion. A posteriori, l'intention semble toujours évidente, c'était celle d'innover (Cohendet *et al.*, 2017), le point de départ peut être considéré comme spontané ou en réaction à un problème externe donné, mais ce point de départ reste in fine ignoré ou peu traité (Cohendet *et al.*, 2017 ; Parmentier *et al.*, 2021a). Est-il possible de comprendre pourquoi un processus de bissociation advient ? Notre proposition est que ce processus ne peut se produire que si le principal protagoniste « entre en enquête » au sens de la théorie de l'enquête chez Dewey (Dewey, 1938 ; Bootz *et al.*, 2019 ; Journé, 2007 ; Lorino, 2018). Dans cette perspective pragmatiste, lorsqu'un individu est confronté à une rupture forte dans son environnement, il bascule d'une situation habituelle vers une situation désordonnée voire incompréhensible qui génère du doute, une situation indéterminée ou situation problème selon Dewey (1938). Confronté à une situation de choc et parce que son univers est profondément remis en cause, le manager perd l'équilibre, est « troublé » et se lance dans l'enquête. Cherchant à transformer cette situation indéterminée en situation déterminée, il s'engage dans une enquête exploratoire lors de laquelle il va formuler et mettre à l'épreuve des idées de façon à résoudre le problème. L'enquête ne peut se mettre en route tant que l'acteur n'est pas affecté par la situation au point qu'elle remette en cause son équilibre. C'est en ce sens qu'un processus de bissociation ne peut s'enclencher que si l'acteur est en situation de trouble et entre en enquête ; s'il n'y a pas de trouble, rien ne s'enclenche, et donc pas de bissociation.

## 6. Conclusion

Nous avons montré l'efficacité du concept de bissociation (Koestler, 1964/2011) pour rendre compte du processus de génération d'idées par un acteur et menant à une solution qui fonctionne. Nous avons étayé ce concept mal connu en le définissant comme un véritable processus temporel, et en précisant les éléments qui le constituent : une suite d'étapes (émergence du problème, clash créatif avec le spark, validation), une période de maturation conditionnant sa réussite, une caractérisation fine des matrices de pensée et d'action, et enfin, un déclenchement engendré par l'état de déséquilibre de l'acteur. Ainsi décrite, la bissociation dépasse sa dimension métaphorique d'explicitation ex-post d'un acte créatif et permet de rendre compte des conditions et modalités de cette créativité en acte.

Ces résultats nous amènent à entrer en discussion avec le modèle général de développement d'idées proposé par Cohendet *et al.* (2017). Tout d'abord, dans ce modèle en quatre phases (*Intention, Spark, Construction sociale, Atterrissage*), les auteurs positionnent la bissociation dans une seule de leurs phases, celle du *Spark*, réduisant le processus de bissociation à la seule opération du spark. En clarifiant la nature de la bissociation, nous avons approfondi cette phase de *Spark* et montrons qu'il s'agit d'un processus en soi, composé lui-même d'étapes et dans lequel le 'clash créatif', tel que nous nommons le spark selon Koestler, n'est que l'une des étapes. Ensuite, et surtout, le point de départ du processus créatif est différent : d'un côté, pour ces auteurs, c'est l'intention qui est première ; de l'autre, nous considérons que c'est l'état de déséquilibre organique d'un sujet dans son rapport au monde (Dewey, 1938) qui va l'amener à l'enquête et initier le processus créatif.

Au-delà, le parallèle entre processus de bissociation et enquête pragmatiste de Dewey pourrait être interrogé plus avant. Dewey considère le déséquilibre fondamental vécu par l'acteur comme le point de départ et la première phase de l'entrée en enquête. Or lorsque le manager

découvre le changement des règles de financement public, la contrainte forte que cela fait peser sur son organisation et le risque vital qui en découle le déstabilisent profondément, il est en plein désarroi, en « *état de choc* », ce qui déclenche l'enquête. Il serait ainsi possible symétriquement de considérer ce moment de déséquilibre de l'acteur en situation comme la première étape du processus de bissociation qui en comporterait alors quatre. De même, comme on le voit ici, ce parallèle peut aussi être interrogé à travers la capacité de la bissociation à lever l'indétermination et à produire une solution menant à une situation déterminée (Dewey, 1938, p. 104), ou encore le fait de considérer les idées qui apparaissent lors de l'enquête comme des solutions *possibles* comme le fait Dewey (1938).

Par ailleurs, Cohendet (2023, p. 134) qualifie la bissociation de « *modélisation fondamentale de l'acte créatif* », dont l'utilisation directe ou indirecte se repère par exemple dans l'articulation entre l'espace des Concepts et celui des Connaissances de la théorie C/K (Hatchuel *et al.*, 2013), le principe du croisement de domaines de connaissance à partir d'un domaine principal mis en œuvre par la méthode TRIZ (Cavalucci, 2016), ou encore, au-delà des Sciences de Gestion, en Sciences Cognitives, l'approche du "*conceptual blending*" situant l'apparition d'idées nouvelles dans la projection des éléments d'un espace mental dans un autre (Fauconnier, Turner, 2003 ; Turner, 2014). Dans le prolongement de ces réflexions, l'étude proposée ici suggère de considérer la bissociation comme un mécanisme universel de génération d'idées dont les éléments seraient : une déstabilisation profonde de l'acteur comme point de départ, un problème a priori sans issue dans le système de référence correspondant, et une solution qui surgit d'un croisement de pratiques en rapport avec des expériences passées.

Enfin, en matière de conception, en se centrant sur le quotidien de l'activité managériale, nous sommes dans le paradigme de la conception qualifiée d'« Inquiry Design » plutôt que dans celui de la « Science of Design » au sens de Buchanan (2009). Ceci entraîne des conséquences sur le caractère instrumental de notre proposition. L'accompagnement des managers gagnerait à intégrer une réflexion sur les étapes du processus. Tout d'abord, lors de l'étape d'émergence du problème sans solution (l'incubation selon Koestler), il serait possible de mieux expliciter le cœur du fonctionnement de la bissociation comme une relation entre deux univers différents qui permet l'étincelle créative. A partir d'exemples concrets de bissociation, ces managers pourraient à leur manière conscientiser ce mécanisme et ainsi favoriser sa mobilisation dans la pratique et permettre son apprentissage. Enfin, il n'est certes pas possible de décréter l'étape de déséquilibre qui renvoie à un vécu subjectif de l'acteur en cause, mais il serait possible de mieux objectiver avec lui les contraintes auxquelles il est soumis dans son activité au sein de l'organisation pour le rendre plus sensible à la situation. Plus généralement, il y aurait un intérêt à considérer la capacité d'un acteur à s'engager dans une bissociation et à en conduire le processus comme une compétence créative (Amabile, 1997) à développer comme telle, pour faire face aux situations d'incertitude généralisées, évolutives, et risquées de plus en plus nombreuses dans le quotidien des managers (Lièvre, 2016).

## 7. Références bibliographiques

AMABILÉ, S., MEISSONIER, R., HALLER, C., BOUDRANDI, S. (2012), Capacité d'absorption des informations et pratiques de veille stratégique dans les PME : une étude sur des domaines vitivinicoles provençaux, *Systèmes d'information et management*, 17(3), 111-142.

AMABILE, T. M. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder, Westview Press.

AMABILE, T. M. (1997), Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do, *California Management Review*, 40(1), 39-58.

BILTON, C., CUMMINGS, S. (2014), *Handbook of Management and Creativity*, Cheltenham, Edward Elgar.

BOLLAND, E. J. (2017), Innovation, Diffusion, Disruption and Entrepreneurship, in *Comprehensive Strategic Management*, Bingley, Emerald Publishing Ltd, 233-259.

BONNARDEL, N., LUBART, T. (2019), La créativité : approches et méthodes en psychologie et en ergonomie, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management Homme & Entreprise*, 4, 79-98.

BOOTZ, J.-P., LIÈVRE, P., SCHENK, E. (2019), L'enquête comme logique de sollicitation des experts en mode exploration : analyse de deux expéditions en milieux extrêmes, *Innovations*, 58(1), 49-70.

BUCHANAN, R. (2009), Thinking about Design: An Historical Perspective, in *Philosophy of Technology and Engineering Sciences*, Amsterdam, North-Holland, 409-453.

BUSSON, A., EVRARD, Y. (2013), *Les industries culturelles et créatives*, Paris, Vuibert.

CAVALUCCI, D. (2016), Genrich Altschuller, Théoriser l'acte inventif pour mieux l'enseigner, in *Les Grands Auteurs en Management*, Éditions EMS, 557-574.

CHABRILLAT, J., LECOUTRE, M., LIÈVRE, P. (2021), L'invention d'une technique managériale dans le secteur du spectacle vivant, *Finance Contrôle Stratégie*, 24(1), [en ligne 16/03/2021], <http://journals.openedition.org/fcs/7179>.

COHENDET, P. (2023), Arthur Koestler. La bisociation à l'origine de la créativité, in *Les Grands Auteurs en Management*, 2<sup>E</sup> éd., tome 2, Caen, Éditions EMS, 125-135.

COHENDET, P., LE BAS, C., SIMON, L., SZOSTAK, B. L. (2013), La gestion de la créativité. Introduction au dossier, *Gestion*, 38(3), 5.

COHENDET, P., PARMENTIER, G., SIMON, L. (2017), Managing Knowledge, Creativity and Innovation, in *The Edward Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*, Cheltenham, Edward Elgar, 197-214.

COHENDET, P., SIMON, L. (2015), Introduction to the Special Issue on Creativity in Innovation, *Technology Innovation Management Review*, 5(7), 5-13.

CUMMINGS, S., BILTON, C., (2015), Toward a New Understanding of Creative Dynamics: From One-Size-Fits-All Models to Multiple and Dynamic Forms of Creativity, *Technology Innovation Management Review*, 5(7), 14-24.

DEWEY, J. (1938), *Logic. The Theory of Inquiry*, Holt, Rinehart and Winston, New York [Logique, la théorie de l'enquête, trad. G. Deledalle, PUF, 1993].

EL SAWY, O. A., PAUCHANT, T. C. (1988), Triggers, Templates and Twitches in the Tracking of Emerging Strategic Issues, *Strategic Management Journal*, 9(5), 455-473.

FAUCONNIER, G., TURNER, M. (2003), Conceptual Blending, Form and Meaning, *Recherches en Communication*, 19, 57-86.

FENDT, J., SACHS, W. (2008), Grounded Theory Method in Management Research: Users' Perspectives, *Organizational Research Methods*, 11(3), 430-455.

GARDNER, H. (2001), *Les formes de la créativité*, Paris, Odile Jacob.

GAREL, G. (2021), Enseigner le management de l'innovation au musée des Arts et Métiers - De la démonstration à la déambulation ou la pédagogie par l'objet, *Revue française de gestion*, 47(296), 27-48.

GLASER, B., STRAUSS, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, London, Wiedenfeld and Nicholson.

HATCHUEL, A., WEIL, B., LE MASSON, P. (2013), Towards an Ontology of Design: Lessons from C-K Design Theory and Forcing, *Research in Engineering Design*, 24, 147-163.

*Innovations - Revue d'Economie et de Management de l'Innovation* (2021), vol. 3, n°66, numéro spécial 'De la créativité à l'innovation'.

- IRELAND, D., HITT, M. A., SIRMON, D. G. (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- JOANNIDÈS, V., BERLAND, N. (2008), Grounded Theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ?, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 14(3), 141-162.
- Journal of Innovation Economics & Management* (2021), vol. 3, n°36, Special Issue 'From Creativity to Innovation'.
- JOURNÉ, B. (2007), Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations, *Le Libellio d'Aegis*, 3(4), 3-9.
- KIER, A. S., MCMULLEN, J. S. (2018), Entrepreneurial Imaginativeness in New Venture Ideation, *Academy of Management Journal*, 61(6), 2265-2295.
- KO, S., BUTLER, J. E. (2006), Prior Knowledge, Bisociative Mode of Thinking and Entrepreneurial Opportunity Identification, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(1), 3-16.
- KO, S., BUTLER, J. E. (2007), Creativity: A Key Link to Entrepreneurial Behavior, *Business Horizons*, 50(5), 365-372.
- KOESTLER, A. (1964/2011), *Le cri d'Archimède*, trad. française de *The Act of Creation* [1964, Hutchinson & Co, London], Paris, Les Belles Lettres.
- LAMPEL, J., HONIG, B., DRORI, I. (2014), Organizational Ingenuity: Concept, Processes and Strategies, *Organization Studies*, 35(4), 465-482.
- LIÈVRE, P. (2016), État et développement d'un programme de recherche - Management des situations extrêmes, *Revue française de gestion*, 257, 79-94.
- LIÈVRE, P., RIX- LIÈVRE, G. (2013), Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, S, 45-65.
- LITCHFIELD, R. C., GENTRY, R. J. (2010), Perspective-taking as an Organizational Capability, *Strategic Organization*, 8(3), 187-205.
- LORINO, P. (2018), *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press.
- LUBART, T., BOURGEOIS-BOUGRINE, S. (2019), La créativité au service des situations extrêmes, in *Management des situations extrêmes. Des expéditions polaires aux organisations orientées exploration*, London, ISTE, 153-172.
- MASSÉ, D. (2016), The Tricks of Artistic Training: Learning from Bartabas's Academy of Equestrian Arts, *International Journal of Arts Management*, 19(1), 83-92.
- Organization Studies* (2014), Special Issue: Discovering Creativity in Necessity: Organizational Ingenuity under Institutional Constraints, Vol. 35, Issue 4, April.
- MO, S., CHEUNG, S. Y., GONG, Y. (2019), Creativity is Allowing for Failures: Leader Failure Tolerance and Employee Creativity, *Academy of Management Proceedings*, vol. 2019, n°1, p. 17258, Briarcliff Manor, NY 10510, Academy of Management.
- NÉGRIER, E., TEILLET, P. (2013), La réforme de l'État culturel local. Reconcentration instrumentale ou « contrôle orienté »?, *Sciences de la société*, (90), 76-91.
- PARMENTIER, G. (2019), La créativité sous contrainte : une perspective en sciences de gestion, in *Management des situations extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration*, London, ISTE, 137-152.
- PARMENTIER, G., PARIS, T., GANDIA, R. (2021a), De la créativité à l'innovation : paradoxes, articulations et enjeux, *Innovations*, 66(3), 5-16.
- PARMENTIER, G., PARIS, T., GANDIA, R. (2021b), Paradox, Articulation, and Issues in the Transition from Creativity to Innovation, *Journal of Innovation Economics & Management*, 36(3), 1-10.
- PERETZ, H. (2004), *Les méthodes en sociologie : l'observation*, Paris, La Découverte.

- PERRY-SMITH, J., MANNUCCI, V. (2017), From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey, *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.
- SAROOGHI, H., LIBAERS, D., BURKEMPER, A. (2015), Examining the Relationship Between Creativity and Innovation: A Meta-Analysis of Organizational, Cultural, and Environmental Factors, *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- SCHUESSLER, E., COHENDET, P., SVEJENOVA, S. (2021), *Organizing Creativity in the Innovation Journey*, Research in the Sociology of Organizations, Vol.75, Emerald Publishing Ltd, Bingley, i-xxiii.
- SMITH, K. G., DI GREGORIO, D. (2002), Bisociation, Discovery, and the Role of Entrepreneurial Action, in *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, England, Blackwell Publishing Company, 129-150.
- SUDDABY, R. (2006), From the Editors: What Grounded Theory is Not, *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- TANG, J., KACMAR, M., BUSENITZ, L. (2012), Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities, *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Technology Innovation Management Review* (2015), Vol. 5, Issue 7, Special Issue on Creativity in Innovation.
- TODOROVA, G., DURISIN, B. (2007), Absorptive Capacity: Valuing A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- TURNER, M. (2014), *The Origin of Ideas: Blending, Creativity, and the Human Spark*, Oxford, Oxford University Press.
- VAN MAANEN, J. (2011), Ethnography as Work: Some Rules of Engagement, *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.
- VERMERSCH, P. (1998), Détacher l'explicitation de la technique d'entretien, *Revue Expliciter du GREX*, 25, 1-15.
- VERMERSCH, P. (2004), Aide à l'explicitation et retour réflexif, *Education Permanente*, n° 160(3), 71-80.
- YIN, R. K. (2017), *Case Study Research: Design and Methods*, 6th edition, Sage Publications.
- ZAHRA, S. A., GEORGE, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- ZHU, Z., BILTON, C., CUMMINGS, S. (2014), Creative Management in Practice: Bisociation with 'Timely Balance', in *Handbook of Management and Creativity*, Cheltenham, Edward Elgar, 369-385.