



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

ORGANISATION ARTISTIQUE ET MANAGEMENT PARTICIPATIF :

LE CAS DE L'ORCHESTRE *LES DISSONANCES*

Isabelle HORVATH, Université de Haute Alsace, Université de Bourgogne, Université de Franche Comté, CREGO EA 7317, F-68100 Mulhouse, France

Gaëlle DECHAMP, Univ Lyon, Université J. Monnet de Saint- Etienne, COACTIS, F-42023 Saint-Etienne cedex 2, France

1. Introduction

L'opportunité d'avoir rencontré David. Grimal directeur artistique d'un orchestre dit sans chef, nous a permis d'alimenter notre réflexion sur le management participatif des structures artistiques, que nous nous proposons de partager dans cette communication.

A partir du cadre théorique du management participatif (Argyris 1955 ; Rojot, 1992 ; Linhart, 2012 ; Gilbert et al. 2017), nous analysons les caractéristiques de l'organisation d'un orchestre particulier que sont Les Dissonances, en identifiant les effets d'une nouvelle démarche managériale sur les musiciens le composant. Nous dégagons les spécificités qui, de notre point de vue mériteront d'être étudiées dans la perspective d'un apport à la recherche en management des organisations créatives et culturelles, et d'une possible généralisation à tous les secteurs d'activités.

Créée en 2004 par D. Grimal, violoniste, l'association Dissonances réunit environ 90 musiciens des plus grandes scènes. Ceux-ci expérimentent une nouvelle forme collective d'organisation à contre-courant de la pratique habituelle de l'orchestre dirigé par un chef. L'idée est de remettre la musique au centre du projet et de fonctionner sans hiérarchie, donc sans chef d'orchestre. La cooptation est la règle générale de recrutement, ce qui favorise l'esprit de co-création souhaitée. D'après D. Grimal, l'orchestre est ainsi construit à partir du métier de musicien, et le sens interprétatif de l'œuvre est élaboré collectivement et non plus à partir de la seule vision du chef d'orchestre. Le fonctionnement collégial est basé sur l'appropriation de la partition qui fait l'objet d'échanges, d'écoute et d'une approche globale de l'œuvre par les musiciens. Cependant l'absence de chef d'orchestre ne signifie pas l'absence de guide. La verticalité est nécessaire, par exemple en termes de rythmes de répétition, d'horaires...et aussi dans la gestion des prises de parole et la coordination des différentes classes d'instruments. Mais la responsabilisation de chacun est forte en ce qui concerne le cœur de l'activité de l'orchestre, à l'instar du jazz où les énergies sont libérées dans une relation de confiance avec le leader.

Les Dissonances fédèrent, autour de D. Grimal, des musiciens issus des plus grands orchestres européens, solistes internationaux, chambristes renommés et jeunes talents désireux de cultiver une approche humaniste de la musique, dans un espace décloisonné propice à l'expérimentation.

2. Revue de littérature

La littérature mobilise deux cadres théoriques : celui du management participatif (mode de fonctionnement adopté par D. Grimal) et celui de l'entrepreneuriat créatif (puisque les Dissonances sont un projet entrepreneurial dans le monde musical).

Les différentes réflexions sur les formes de management menées dans les années 1980 ont conduit à formaliser un modèle de management participatif (Peters et Waterman, 1982 ; Archier et Sérieyx, 1984). Reposant sur la contribution active des salariés, sur l'expression individuelle et collective et une hiérarchie plus horizontale, ce type de management permet la valorisation de l'humain au cœur des organisations et de la performance. Il a malgré tout donné lieu à un certain nombre de réserves, tels qu'une sur-individualisation des parcours professionnels (Martin 1995) et un manque de lisibilité de l'organisation générale de l'entreprise (Laville, 1992). Ceci est peut-être lié à la variété des participations, comme par exemple la participation paradoxale, la subjectivité participante ou encore la participation citoyenne (Linhart, 2012). Dans leur synthèse de la littérature sur le management participatif, Gilbert et al. (2017) montrent que celui-ci permet de s'affranchir des rapports hiérarchiques entre salariés, valorise l'autonomie et la prise de décision individuelle pour un intérêt commun. Ils proposent de plus une grille d'analyse de 12 items que nous reprendrons dans la méthodologie.

L'expression « entrepreneuriat créatif » (EC) est relativement récente (une quinzaine d'années), mais elle révèle l'intérêt porté à la culture et la créativité dans le champ économique (Throsby, 2001 ; Markusen, 2013 ; Chapain, Emin et Schieb-Bienfait, 2018). L'EC renvoie à différents types de catégorisations, fluctuantes avec le temps. Il s'exerce dans « 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, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial » (ONU, 2012, p.17). L'entrepreneur créatif présente cinq caractéristiques (Loots, Witteloostuijn, 2018, p.43) : s'assimiler à un artisan ; exercer une activité créative et adopter un certain « style de vie » ; équilibrer des impératifs artistiques et commerciaux ; détenir un capital symbolique qui pallie le manque de compétences de gestion ; avoir des difficultés à définir des stratégies de croissance. Nous retrouvons en partie ces éléments dans l'étude du bureau SMartBe (2010) qui précise que l'entrepreneuriat créatif se caractérise par trois dimensions : le primat de la créativité ; la conciliation de la logique artistique avec la logique économique ; et le fonctionnement en mode projet.

Les entrepreneurs créatifs forment fréquemment leur équipe de travail en fonction de leurs projets professionnels (Morin, 2017). Ces équipes de travail sont modulables, à géométrie variable et se constituent par l'association de compétences nécessaires pour répondre aux

besoins du client. Elles sont le fruit de relations interpersonnelles nouées au gré des opportunités de rencontres et d'échanges, basées sur la confiance et répondant à une « logique d'amour » (Chiapello, 1997, p.15).

3. Méthodologie

Notre recherche est de type interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 1999), et qualitatif (Giordano, 2003). De nature exploratoire, elle s'appuie sur un entretien individuel (D. Grimal, directeur artistique) et trois entretiens collectifs de 5 musiciens des Dissonances par groupe (l'échantillon était composé de musiciens confirmés, de jeunes talents, avec ou sans ancienneté dans l'orchestre, de membres permanents d'un autre orchestre, d'intermittents), qui ont eu pour objectifs de comprendre le processus de management mis en œuvre et de mettre en lumière les convergences ou les contradictions de ce type de management basé sur la participation. Notre recherche repose sur 3 sources : une analyse de données existantes (réutilisation de reportages sur les Dissonances) ; la réalisation d'entretiens individuels et collectifs ; et enfin, l'observation non participante (Yin, 1989) qui s'est traduite par la présence des chercheurs à des répétitions et un concert de l'orchestre étudié. Ces sources variées ont été analysées à partir d'une grille de lecture commune issue de la théorie du management participatif présentée ci-après.

Les Dissonances résultent avant tout d'un idéal commun, une collaboration fondée sur la recherche de l'excellence et du partage. L'ensemble, à géométrie variable et sans chef d'orchestre (D. Grimal est directeur artistique, il est absent de l'orchestre au moment de la représentation ou le réintègre si la partition prévoit l'intervention d'un violon soliste), dispose d'une absolue liberté dans ses choix de programmation. Il est un cas emblématique du management participatif. C'est pourquoi nous avons retenu comme grille d'analyse 9 dimensions caractéristiques du management participatif sur les 12 proposées par Gilbert, Teglborg, Raulet-Croset (2017). Nous avons supprimé les 3 dimensions adaptées aux grandes structures, qui n'auraient pas eu de sens pour l'analyse de l'orchestre les Dissonances.

Après la collecte et la retranscription des données sous forme de « phrases témoins » nous les avons codées et classées par thème selon la grille de lecture retenue, soit les 9 dimensions suivantes :

1. Dispositifs de mobilisation collective : projets d'entreprise, chartes d'entreprise.
2. Organisation du travail – Réduction de la ligne hiérarchique
3. Suppression du rôle de hiérarchie d'autorité au profit d'une hiérarchie de compétences.
4. Processus de décision mixtes dans lesquels la direction donne les orientations, tout en laissant à la base de larges marges de négociation.

5. Gestion des ressources humaines – Recrutement et changement de fonction en tenant compte des capacités techniques, mais aussi du degré de participation et d’implication.
6. Système d’évaluation mutuelle entre base et hiérarchie.
7. Intégration à l’entreprise par une culture forte, formalisée et diffusée.
8. Dispositifs additionnels – Mise en place de réunions périodiques.
9. Outils d’appel aux suggestions d’innovation.

Ces phrases témoins représentent des éléments de « connaissance contextuelle » (Savall et Zardet, 2004, p.338). Nous avons ensuite procédé à leur analyse approfondie, ce qui nous a permis de caractériser le management de Dissonances, et de mettre en lumière les traits distinctifs de cette organisation. L’analyse thématique est bien plus qu’un simple résumé des données. Elle permet d’interpréter et de donner du sens. Le codage peut être réalisé de manière manuelle ou par l’emploi d’un logiciel dédié, nous avons choisi ici l’approche manuelle, car la volumétrie du corpus à analyser était bien adaptée à une approche manuelle (Braun et Clarke, 2006).

4. Résultats

La *mobilisation collective* constitue la base de l’orchestre. Les musiciens sont une somme d’individualités qui se rassemblent pour servir un objet dans une « communauté d’esprit ». Le centre de l’organisation est la partition que l’orchestre s’approprie individuellement et collectivement pour atteindre l’harmonie.

La *ligne hiérarchique* est *réduite*, cependant D. Grimal déclare que « dans un groupe, s’il n’y a pas de leadership, le groupe ne fonctionne pas ». Pour lui, la problématique de direction est celle du leadership avec une « verticalité souple », contrant ainsi l’image traditionnelle du chef d’orchestre exerçant une suprématie. Il estime que les orchestres symphoniques dont les musiciens sont très bien formés pourraient fonctionner comme un orchestre de jazz où le chef-musicien joue avec le groupe.

La relation entre le directeur et les musiciens repose non sur le contrôle mais sur la confiance dans les *compétences* artistiques. Le premier rend leur métier aux seconds et libère ainsi les énergies de chacun. Les difficultés se résolvent dans un partage de connaissances et un ajustement mutuel entre les musiciens. Les réponses aux questions d’interprétation ou de coordination émergent d’une intelligence collective qui ne peut se construire que dans la délégation et la responsabilisation sans pour autant s’interdire une intervention directe en cas de litige.

Le *processus de décision* se construit dans un espace de négociation. La première à prendre est celle de la programmation. En dehors des commandes, elle s'élabore à partir d'une discussion avec les musiciens sur la base d'une proposition du directeur. La seconde est celle de l'interprétation jugée « collective » dans l'écoute et le respect, chacun étant pleinement responsable de la partition. Les décisions centralisées sont celles qui relèvent du développement de l'orchestre et liées à des positions stratégiques telles que le financement.

Le *recrutement* des musiciens se fait par cooptation par les pairs. Deux critères sont essentiels : le niveau professionnel et la capacité à *intégrer la culture organisationnelle* fondée sur des valeurs notamment d'humilité et de partage, l'objectif étant de maintenir l'équilibre du groupe. Si besoin, le directeur se réserve le droit de se séparer du perturbateur.

L'évaluation est *mutuelle* entre le directeur et les musiciens. La spécificité des arts scéniques est l'unicité. Un même morceau ne sera jamais joué de manière strictement identique d'une fois à l'autre. Le public peut, lui aussi, réagir différemment d'une représentation à l'autre. Cette relation particulière à la musique inscrit l'orchestre dans un mouvement organique d'apprentissage permanent : « J'évolue tout le temps et le groupe évolue tout le temps ».

Les interrelations et l'objet « concert » se construisent au fur et à mesure de *dispositifs* que sont les répétitions dont le rythme et les horaires sont fixés par le directeur artistique et à partir desquelles celui-ci synthétise les apports de chacun. La répétition devient un outil de construction collective et de résolutions de problèmes.

Les Dissonances se définissent comme un collectif de musiciens confirmés et de jeunes talents. Leur point commun est le désir de « régénérer la forme » par *l'innovation* et *l'expérimentation*.

5. Discussion

Premièrement, les résultats montrent qu'on est bien dans une forme de management participatif puisque l'on illustre toutes les dimensions mesurées dans le cas des Dissonances. Cependant nous pouvons dégager des caractéristiques qui viennent l'enrichir : le management par les valeurs, l'entropie négative et les émotions.

- L'orchestre est composé d'acteurs engagés dans un « pacte de participation » (Boyer et Equilbey, 1986, p.17), qui se recrutent entre pairs. Cet engagement constitue un critère de recrutement et une condition à la pérennité du concept des Dissonances. La musique et le musicien sont remis au cœur de l'orchestre (Merlin, 2012), avec un objectif final d'harmonie liée à une véritable interprétation commune. Cette forme de participation exprime le caractère communautaire de l'orchestre guidé par une vision partagée, et illustre le management par les valeurs (Claude, 2003 ; Gilbert et al., 2017).

- Dans le cadre de l'expérimentation des Dissonances, la musique est le produit de l'activité des énergies des acteurs, dans une co production et une co-consommation d'informations et de connaissances selon le principe de l'entropie négative (Morgan, 1999). Cette dimension n'est pas mentionnée dans la littérature sur le management participatif, alors qu'elle semble être, au moins dans le secteur créatif, le moteur des organisations.

- Les Dissonances proposent un cadre d'expérimentation qui permet aux musiciens d'aller au-delà de leurs compétences techniques en étant partie prenante de l'ensemble du jeu musical qu'ils co-construisent. Le management participatif devient un moyen pour exprimer les émotions individuelles et collectives dans une relation de confiance partagée (Nelis et al., 2011 ; Kotsou, 2016).

Ces trois caractéristiques, illustrées par les Dissonances, pourraient sans doute être généralisées au management participatif dans le secteur créatif et culturel, et plus largement aux autres secteurs d'activités.

Deuxièmement, les résultats mettent en lumière une forme d'intelligence collective car les acteurs combinent leurs savoirs, s'inscrivent dans une dynamique d'apprentissage mutuel, décident et agissent en collectif, entretiennent des relations de confiance et sont soutenus par une structure culturelle. Ces spécificités correspondent aux trois dimensions (cognitive relationnelle et sociale et systémique) de l'intelligence collective (Zaïbet-Gresel 2008, Lafaye et Berger-Douce 2012 et 2014) et se retrouvent dans l'entrepreneuriat créatif et culturel (Dechamp et Horvath, 2018). Cependant, les Dissonances sont plus qu'un projet entrepreneurial, ce sont un terrain d'expérimentation où chacun peut venir se tester et se former, prendre et donner dans une logique d'entre-prendre (Steyaert, 2005 ; Germain 2017). Ce projet permet aussi de proposer un nouveau modèle de transmission de la musique classique qui casse les codes du rôle du chef d'orchestre et dérange l'ordre établi. On retrouve ici la « tension continuellement à l'œuvre [...] entre légitimité et émancipation », à la fois des musiciens et du projet les Dissonances (Germain 2017, p. 20).

6. Implications et limites

Le cas des Dissonances représente une originalité dans le monde de la musique classique où les orchestres se définissent comme un ensemble de musiciens interprètes dirigés par un chef d'orchestre. L'objectif n'est pas de tuer le chef d'orchestre mais plutôt de réinterroger son rôle et la place de la musique et des musiciens dans l'organisation artistique. Deux types d'implication nous semblent résulter de cette étude.

La première est celle d'un modèle managérial pour les entreprises. En effet, certaines entreprises dites du secteur traditionnel, c'est-à-dire marchand, réfléchissent sur leur forme organisationnelle et managériale. C'est le cas de l'entreprise Michelin, fabricant français de pneumatiques, engagé depuis 2012 dans une démarche de responsabilisation des ouvriers par l'apprentissage de l'autonomie et la révélation de compétences par le manager. A l'instar des Dissonances la dimension collective est primordial et le rôle du manager consiste à construire l'équilibre entre l'individuel (une proposition faite par un acteur) et le collectif (la décision adoptée). En 2017, D. Grimal et 25 musiciens ont passé une journée avec des salariés volontaires de Michelin émaillée par une conférence, des ateliers et un concert. L'ensemble de la journée a été filmée et les matériaux sont aujourd'hui utilisés par les groupes pilotes de la mise en œuvre de la démarche de responsabilisation chez Michelin.

La seconde est celle de l'apport à la connaissance de l'entrepreneuriat créatif et culturel. La question posée par Les Dissonances du modèle organisationnel et managérial n'est pas nouvelle. Pour exemples, l'ensemble symphonique russe Persimfans s'est produit de 1922 à 1932 avec un fonctionnement similaire à celui d'un orchestre de chambre ; l'émission télévisée Anicroches « Avec ou sans chef d'orchestre » a traité ce thème le 17 janvier 1971. Certes, les contextes étaient différents. Cependant, il est intéressant de voir que la problématique resurgit régulièrement. Son traitement contribue à la connaissance des formes multiples du secteur et montre que cet entrepreneuriat dans les marges trouve une place dans un monde en questionnement sur le rapport au travail et sur les leaders de demain. Cet approfondissement d'une organisation peut aussi produire des réponses aux balbutiements du secteur artistique et culturel sur les parcours à construire pour se développer et s'inscrire dans un environnement contraint à cause d'une concurrence exacerbée et de financements incertains.

Notre travail de recherche sur Les Dissonances n'en est qu'à ses débuts. Nous pouvons donc souligner essentiellement deux limites aux résultats présentés et qui demandent à être approfondis. La première est que le nombre d'entretiens peut paraître insuffisant. Bien que les 15 musiciens interrogés formaient un échantillonnage représentatif des Dissonances et que la plupart de leurs propos étaient concordants, certaines affirmations doivent être étayées. Par exemple, sur la nature de la prise de décision, quelques musiciens estiment que David Grimal est parfois amené à trancher alors que la majorité estime qu'elle est toujours collégiale. La seconde est que nous observons un orchestre qui, en France, n'a pas d'équivalent. Il serait sans doute nécessaire de comparer l'approche managériale des Dissonances avec d'une part un orchestre étranger de fonctionnement proche et d'autre part avec un orchestre traditionnel.

Bibliographie

- Archier G., Sérieyx H. (1984). *L'Entreprise du troisième type*, Paris, Seuil.
- Argyris C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The journal of business*, 28 (1).
- Boyer L., Equilbey N. (1986). *Le Projet d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Braun V., Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chapain, C., Emin, S., Schieb-Bienfait, N. (2018). L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(1), 7-28.
- Chiapello E. (1997). Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? *Revue Réseaux*, 86, CNET.
- Claude J. F. (2003) (2^{ème} édition). *Le management par les valeurs : l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ?* Liaisons, Entreprise & carrières, Paris.
- Dechamp G., Horvath I. (2018). La pépinière, dispositif activateur de l'entrepreneuriat créatif ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, n° spécial « Entrepreneuriat culturel et créatif : réalités et enjeux », 18(1), 107-137.
- Germain O. (2017). Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs. *Les PME d'hier à demain*, Presses de l'Université du Québec, Canada, 17-65.
- Gilbert P., Teglborg A. C., Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n°127, 38-49.
- Giordano Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Management et Société, Paris.
- Girod-Seville M., Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche, *Méthodes de recherche en management* (dir. R.A.Thiétart),Dunod, Paris, 13-33.
- Kotsou, I. (2016) (3^{ème} édition). *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*, De Boeck Supérieur, Paris.
- Lafaye C., Berger-Douce S. (2012). Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(2), 11-30.
- Lafaye C., Berger-Douce S. (2014). Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif inter-organisationnel, *Gestion*, 39(1), 93-103.
- Laville J. L. (1992). Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982- 1992), *Cahiers de recherche sociologique*, n°18-19, 239-264.
- Linhart D. (2012). Organisation du travail et participations des salariés. In *Encyclopédie des ressources humaines*, coordonnée par J. Allouche, 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1044-1050.
- Loots E., Witteloostuijn A. (van) (2018). The growth puzzle in the creative industries. Or why creatives and their industries are a special case, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(1), 39-58.
- Markusen, A. (2013). How cities can nurture cultural entrepreneurs? *Policy brief for the Ewing Marion Kaufmann Foundation*, presented at the Mayors Conference on Entrepreneurship, november 20, Kansas City, Mo, University of Minnesota, Ewing Marion Kaufmann Foundation.
- Martin D. (1995). La Participation directe en entreprise : de la résistance clandestine à la mobilisation managériale, *Cahiers internationaux de sociologie*, 99, 369-400.
- Merlin, C. (2012). *Au coeur de l'orchestre*, Fayard, Paris.
- Morgan, G. (1999) (1^{ère} édition française), *Images de l'organisation*, traduction de la 2^{ème} édition américaine par S. Chevrier-Vouve et M. Audet, révision et actualisation par J. Deschesnes. de Boeck, Québec, Canada,

- Morin M.C. (2017). Sortir du cadre : apprendre du milieu de la culture et du divertissement, *Gestion*, Vol.42, 40-47.
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11(2), 354.
- ONU (2012). *Guide pour le développement des industries culturelles et créatives*, Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture, Organisation Internationale de la Francophonie, Paris.
- Peters T., Waterman R. (1982), *In search of excellence. Lessons from American Best Running Companies*, New York, Harper & Row. Trad. Fr., Le Prix de l'excellence, InterÉditions, 1983.
- Rojot J. (1992). Ce que participation veut dire. *Revue Française de Gestion*, mars-mai, n°88, 83-94.
- Savall H., Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Economica, Paris.
- SMartBE (2010). *L'artiste et ses intermédiaires*, Mardaga, Bruxelles, Belgique.
- Steyaert C. (2005). Entrepreneurship: In between what? On the "frontier" as a discourse of entrepreneurship research, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2 (1), 2-16.
- Throsby D. (2001). *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge, England.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research Design and Methods*, Newbury Park: Sage, London.
- Zaïbet-Greselle O. (2008). Le management de l'intelligence collective chez TEMEX : quatre études de cas, *Conférence AIMS*, mai. Nice-Sophia Antipolis, France.

