



**HAL**  
open science

## Les méta-organisations peuvent-elles soutenir la créativité des organisations culturelles et créatives ?

Lola Duprat, Christophe Baret, Ariel Mendez

### ► To cite this version:

Lola Duprat, Christophe Baret, Ariel Mendez. Les méta-organisations peuvent-elles soutenir la créativité des organisations culturelles et créatives?. XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun 2020, Online, France. hal-03220827

**HAL Id: hal-03220827**

**<https://hal.science/hal-03220827>**

Submitted on 7 May 2021

**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.

## **Les méta-organisations peuvent-elles soutenir la créativité des organisations culturelles et créatives ?**

**Duprat, Lola**

**LEST-CNRS, Aix-Marseille Université**

**[lola.duprat@univ-amu.fr](mailto:lola.duprat@univ-amu.fr)**

**Baret, Christophe**

**LEST-CNRS, Aix-Marseille Université**

**[christophe.baret@univ-amu.fr](mailto:christophe.baret@univ-amu.fr)**

**Mendez, Ariel**

**LEST-CNRS, Aix-Marseille Université**

**[ariel.mendez@univ-amu.fr](mailto:ariel.mendez@univ-amu.fr)**

### **Résumé :**

---

Dans cet article, nous analysons comment les méta-organisations peuvent être de nature à favoriser la créativité d'organisations culturelles et créatives. Grâce à l'étude d'une friche culturelle, nous montrons par le biais de trois propositions de recherche – portant sur les questions de ressources, d'autonomie et de réputation – que les méta-organisations sont un *organizing* adéquat pour les organisations créatives et culturelles. La méta-organisation assure à la fois un apport de ressources vitales à la production créative, l'autonomie nécessaire pour que la créativité puisse s'exprimer et un gain en légitimité pour ses membres par le biais de sa réputation créative. L'étude de cas réalisée met en outre en évidence que la dimension stratégique de la méta-organisation *via* le projet collectif et l'identité partagée joue un rôle bien plus important que la dimension organisationnelle *via* la gouvernance et les règles, pour en assurer la pérennité.

**Mots-clés :** méta-organisation, organisations culturelles et créatives, créativité, *organizing*.

---

## **Les méta-organisations peuvent-elles soutenir la créativité des organisations culturelles et créatives ?**

### **INTRODUCTION**

Les méta-organisations sont structurellement faibles mais aux effets sociaux puissants (Ahrne & Brunsson, 2008). Créées volontairement par des organisations qui souhaitent se coordonner et coopérer, les méta-organisations sont très dépendantes de leurs membres qui peuvent les quitter librement (Ahrne & Brunsson, 2005). La coopération suppose la constitution d'une identité commune et de buts communs sans toutefois menacer l'autonomie et l'identité de ses membres (Dumez, 2008), de même que l'établissement de règles, optionnelles et non contraignantes pour les membres, qui harmonisent les pratiques (Ahrne & Brunsson, 2008). Considérées comme des organisations incomplètes (Ahrne & Brunsson, 2010a), les méta-organisations reposent donc sur un jeu d'équilibres de gouvernance, de standards et d'identité commune. Dans cet article nous proposons d'aller plus loin dans la mise en évidence et l'analyse de ces équilibres, constitutifs des caractéristiques des méta-organisations. Comment se manifeste ce jeu d'équilibres et comment les caractéristiques des méta-organisations participent-elles à la production d'effets sociaux ? La question est notamment de savoir si, malgré leur incomplétude, les méta-organisations disposent d'un *organizing* (d'une capacité d'organisation structurante) leur permettant de répondre plus efficacement que des formes organisationnelles classiques à certains enjeux économiques et sociaux.

Nous considérons que les organisations culturelles et créatives (OC) de petite et moyenne taille – qui représentent plus de 80% des OC mais seulement 18% du chiffre d'affaires du secteur (HKU, 2010) – sont particulièrement pertinentes pour révéler ce jeu d'équilibres. Pour mutualiser leurs moyens, confronter leurs idées et accroître leur poids vis-à-vis des pouvoirs publics afin d'obtenir des subventions vitales, elles tendent à se regrouper dans différents types de collectifs, dont des méta-organisations (Grefte & Simonnet, 2008). Les travaux de recherche sont néanmoins rares sur ces collectifs créatifs. Leur créativité repose notamment sur l'accès à des ressources matérielles et financières, le maintien de leur réputation créative, les échanges entre travailleurs créatifs et sur leur capacité à innover sans cesse pour se

démarquer dans un contexte de forte concurrence (Dechamp & Szostak, 2016 ; Wood, Franzak, Pitta & Gillpatrick, 2011). Compte tenu des caractéristiques des OC et des méta-organisations, nous formulons trois propositions de recherche quant à la capacité d'une méta-organisation à favoriser la créativité de ses membres : (1) la méta-organisation favorise la créativité en apportant des ressources aux OC, à condition qu'elles conservent une indépendance vis-à-vis de ces ressources ; (2) la gouvernance et les standards de la méta-organisation favorisent l'autonomie des OC, laquelle stimule la créativité, à condition de ne pas conduire à une homogénéisation des pratiques ; (3) l'identité commune favorise la réputation créative, à condition qu'elle ne fasse pas de l'ombre à l'identité propre des membres.

Afin d'apporter des réponses à ces propositions de recherche, nous avons étudié sous forme d'étude de cas approfondie la Friche de la Belle de Mai, à Marseille. Cette Friche est pérenne puisqu'elle s'est constituée en 1992 et jouit d'une réputation internationale pour la qualité et la fréquence de ses événements culturels et artistiques. Elle regroupe sur un même site urbain 75 OC et sa gouvernance a pris la forme d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). La Friche collecte des subventions publiques qu'elle redistribue à ses membres, elle a mis en place une gouvernance et un ensemble de règles assurant le fonctionnement de l'ensemble et elle bénéficie d'une forte réputation. Cette étude de cas nous permet donc de traiter nos trois propositions de recherche.

Cet article est organisé de la manière suivante. En première partie, nous revenons sur les principales caractéristiques organisationnelles et stratégiques de la méta-organisation pour en souligner leurs effets. Puis, nous présentons les principales caractéristiques des OC et les conditions qui y favorisent la créativité. Nous formulons enfin nos trois propositions de recherche. En deuxième partie, nous présentons la Friche de la Belle de Mai et les modalités de collecte et de traitement des données. La troisième partie est consacrée aux résultats de la recherche et structurée en réponse à chacune des trois propositions. La quatrième partie expose la discussion de nos résultats et les préconisations que nous formulons pour assurer la pérennité d'une méta-organisation du secteur artistique et culturel.

## **1. CADRE THEORIQUE**

Depuis l'article séminal de Ahrne et Brunsson en 2005, un nombre croissant de travaux se sont penchés sur les méta-organisations et ont cherché à préciser leur nature, leurs caractéristiques et leur paradoxe. Dans cette première partie, nous reviendrons dans un

premier temps sur les principales caractéristiques, organisationnelles et stratégiques, des méta-organisations, ainsi que le paradoxe et le jeu d'équilibres qui en découlent. Puis, dans un second temps, nous centrerons notre attention sur les méta-organisations constituées d'organisations culturelles et créatives (OC) qui sont un analyseur pertinent du jeu d'équilibres des méta-organisations.

## **1.1. LE JEU D'EQUILIBRES DES META-ORGANISATIONS : ENTRE FAIBLESSE STRUCTURELLE ET CAPACITE STRATEGIQUE**

### **1.1.1. Les méta-organisations, des organisations incomplètes**

Ahrne et Brunsson (2005, 2008) définissent une méta-organisation comme une organisation dont les membres sont des organisations, et non pas des individus. Elles correspondent aux associations volontaires d'organisations : il s'agit d'organisations formelles créées volontairement par la collectivité que forment leurs membres et qui s'incarnent dans une entité organisationnelle propre (Ahrne & Brunsson, 2008). Ces organisations se rassemblent autour d'une identité commune ou d'objectifs partagés. Elles s'appuient sur un ordre social décidé (Berkowitz & Dumez, 2015). Les membres des méta-organisations restent cependant indépendants les uns des autres et vis-à-vis de l'entité méta-organisationnelle. On ne peut pas forcer les organisations à devenir membre et les membres peuvent décider de quitter la méta-organisation à tout moment. Cependant, et contrairement aux réseaux, les entrées et sorties dans la méta-organisation sont formalisées.

Ahrne et Brunsson (2010a) considèrent toutefois les méta-organisations comme des organisations incomplètes. Le critère d'appartenance est présent de même que les règles, même si celles-ci sont optionnelles, et donc non-contraignantes. La hiérarchie, la supervision et les sanctions ne sont pas caractéristiques du fonctionnement classique des méta-organisations. Elles sont néanmoins gouvernées par les organisations membres qui se réunissent ponctuellement pour prendre des décisions de manière discontinue. Pour pallier cette discontinuité (Dumez, 2008), la méta-organisation se dote d'un secrétariat, structure permanente composée d'employés gérant du personnel, des bureaux ou d'autres ressources indirectes diverses (Bor, 2014). Composé d'experts (Ahrne & Brunsson, 2008), le secrétariat peut prendre une place importante dans le fonctionnement de la méta-organisation et avoir une influence importante sur son environnement (Barnett & Finnemore, 2004). Gadille, Tremblay et Vion (2013) invitent cependant à distinguer gouvernance et secrétariat : le premier prend les décisions, le second les applique.

### 1.1.2. Les dimensions organisationnelles des méta-organisations

Une méta-organisation dispose de ses propres ressources, d'une identité propre, d'un processus de prise de décision et d'une régulation par une entité centrale. Les prises de décisions des méta-organisations sont souvent structurées par le principe « un membre, une voix » (Ahrne & Brunsson, 2008), ce qui signifie que toutes les organisations membres ont un poids identique dans les décisions prises pour gérer la méta-organisation. C'est la méthode du consensus qui est la plus souvent utilisée dans les processus de prise de décision au sein des méta-organisations, afin d'éviter les conflits et de garder l'unité (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013). En effet, les dissensions au sein de la méta-organisation pourraient causer le départ de membres, et donc déstabiliser la structure dans son ensemble.

Les méta-organisations révèlent également une certaine « faiblesse structurelle ». Pour Ahrne et Brunsson (2008), la hiérarchie n'est pas une caractéristique des relations entre les membres de la méta-organisation. Elle y est absente, sinon diffuse. Chez Gulati, Puranam et Tushman (2012), les méta-organisations peuvent instaurer une différenciation hiérarchique entre les membres selon leurs rôles définis à leur entrée ou négociés durant leur participation à la méta-organisation. Malgré cela, la hiérarchie diffuse ne peut alors être utilisée comme moyen de contrôle et de coordination entre les membres (Fjeldstad *et al.*, 2012).

Étant donné le peu de poids hiérarchique des membres entre eux, la méta-organisation ne peut pas établir de règles strictes en son sein. Elle a recours à des recommandations, des « standards » (Ahrne & Brunsson, 2008 : 125) compris comme des « règles optionnelles que les membres sont libres d'adopter ou non » (Dumez, 2008 : 34). Pour Gadille, Tremblay et Vion (2013), la préférence pour ces règles optionnelles, ou *soft laws*, est triple. La participation des membres à la création des règles optionnelles entraîne une moindre résistance et une adoption plus facile de leur part (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Ensuite, « la diffusion de ces nouveaux standards constitue un processus essentiel pour la survie de la méta-organisation puisqu'il permet de faire adopter de nouvelles pratiques aux organisations membres et par là même favorise la coopération et la collaboration des membres » (Malcourant, Vas & Zintz, 2015 : 6). Les règles remplissent alors un objectif de coordination et de rassemblement. Enfin, l'adoption de certaines règles permettrait également aux membres d'acquérir un certain statut au sein de la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Dumez, 2008), et peut donc être vue comme un aspect stratégique de la participation des membres à la méta-organisation.

### **1.1.3. Les dimensions stratégiques des méta-organisations**

Au-delà de ces dimensions organisationnelles, une méta-organisation peut donc être analysée du point de vue de ses dimensions stratégiques. Celles-ci sont directement liées aux objectifs qui motivent la création d'une méta-organisation. Ahrne et Brunsson (2010b) en proposent trois : (1) confirmer ou renforcer l'identité des membres ; (2) réguler les relations de collaboration entre les membres et avec l'extérieur ; (3) influencer l'environnement et les organisations externes. Ces objectifs sont non-exclusifs, car résultant d'une multitude d'influences environnementales pour les organisations concernées. Les motivations d'une organisation à entrer dans une méta-organisation sont donc variées et peuvent être liées à l'identité partagée, les valeurs, les projets, les outils et ressources ou les bénéfices politiques liés à l'effet de masse que peut représenter la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005). Cette dimension stratégique de la méta-organisation est alors visible autant dans son fonctionnement interne que dans ses relations avec son environnement.

En interne, on a vu précédemment que la caractéristique principale décrivant la qualité de membre d'une méta-organisation est l'adhésion volontaire. Les membres sont libres d'entrer et de sortir de la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Dans de nombreux cas, la méta-organisation confère un statut particulier à ses membres (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Dumez, 2008), de sorte que les organisations externes à la méta-organisation sont incitées à y entrer pour en bénéficier. Comme il n'existe pas de dispositif de contrôle hiérarchique ou financier sur les membres, leur autonomie est préservée. Les membres d'une méta-organisation développent donc nécessairement des relations de coopération. Ils entrent dans la méta-organisation pour bénéficier de ressources ou de bénéfices politiques et sont de ce fait incités à coopérer les uns avec les autres. La coopération, combinée au caractère diffus de la hiérarchie, est de nature à favoriser des formes d'apprentissage collectifs et le développement de standards comme indiqué précédemment (Gadille, Tremblay & Vion, 2013). Dans le même temps, les membres de la méta-organisation conservant leur indépendance, de multiples niveaux de conflits d'intérêts peuvent surgir, qui affectent en retour le fonctionnement de la méta-organisation (Berkowitz & Bor, 2018).

En externe, la dimension stratégique de la méta-organisation s'exerce au travers de sa capacité à transformer son environnement au-delà de ses frontières. La volonté d'adhérer à la méta-organisation est influencée par l'environnement de l'organisation et ses possibilités de développement au sein et en dehors de la méta-organisation. Du fait de leur grande capacité à produire des normes collectives, les méta-organisations démontrent qu'elles peuvent

contribuer à agir comme des acteurs institutionnels et à faire évoluer les normes de leur environnement, qu'il s'agisse de normes industrielles (Rajwani, Lawton & Phillips, 2015) ou de la diffusion de pratiques managériales (Leys & Joffre, 2014 ; Berkowitz & Dumez, 2016). La dimension stratégique des méta-organisations s'appuie alors autant sur leur capacité à créer un environnement propice à la négociation pour ses membres que sur leurs stratégies de lobbying qui leur permet de faire entendre leur voix dans un champ organisationnel donné.

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

Ces caractéristiques des méta-organisations impliquent un jeu d'équilibres et soulèvent un paradoxe important. Les méta-organisations sont des organisations structurellement faibles et la raison fondamentale est liée aux conditions de leur création : par les membres et pour les membres. La méta-organisation existe seulement parce qu'elle est issue d'une décision commune de la part d'organisations souhaitant se coordonner et coopérer (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Elle est donc très dépendante de ses membres et peut être dissoute par simple décision de ces derniers, selon les modalités de gouvernance choisies, ou par le départ de membres importants qui maintiennent sa stabilité et son bon fonctionnement.

La méta-organisation peut être vue comme une menace par ses membres, vis-à-vis à la fois de leur identité et de leur autonomie (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008, 2010b). Cela peut paraître contradictoire, lorsqu'on pose comme condition de départ que les organisations membres sont indépendantes, et donc conservent leur identité et leur autonomie, y compris en tant que membre d'une méta-organisation (Frandsen & Johansen, 2018). Cependant, Ahrne et Brunsson (2010b) ont montré que la méta-organisation peut menacer l'autonomie de ses membres par ses prises de décisions ou par son développement en entrant en concurrence avec eux (Dumez, 2008). De même, l'identité des membres peut être mise à mal si la méta-organisation impose des similarités ou une homogénéisation des membres et de leurs pratiques au sein de la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Kerwer, 2013). Pour Dumez (2008), les méta-organisations sont alors condamnées à la recherche du consensus. En effet, les gestionnaires de la méta-organisation ne peuvent pas imposer de règles et les systèmes de votes peuvent toujours être contestés et considérés comme illégitimes (Ahrne et Brunsson, 2010b). Les décisions de la méta-organisation sont alors non-contraignantes.

Cependant, et c'est là où réside le paradoxe, Ahrne et Brunsson (2008) affirment qu'en dépit de ces faiblesses les méta-organisations peuvent être également très efficaces et avoir des effets sociaux puissants. Par le biais de règles contraignantes à l'entrée – seul moment où



la méta-organisation peut effectivement contraindre par des règles (Dumez, 2008) –, la méta-organisation sélectionne ses membres et construit une identité commune, avec des buts communs. Puis, elle s'appuie sur des standards, ou *soft laws*, à l'intérieur pour avancer vers ses objectifs (Gadille, Tremblay & Vion, 2013). Les standards peuvent être vus comme des décisions ambiguës, car la participation à la règle n'est pas imposée. Mais ces standards peuvent avoir plus d'effets que les règles imposées. Dumez (2008) résume ces effets en trois points. Tout d'abord, l'opposition frontale à la règle n'a pas lieu d'être car le standard a été décidé par la communauté et ne provient pas d'une hiérarchie désincarnée. Ensuite, les standards facilitent la coordination que les membres recherchent en entrant dans une méta-organisation. Enfin, l'adoption des standards peut conférer un certain statut aux membres et fortifier le sentiment d'appartenance à la méta-organisation.

L'organisation incomplète (Ahrne & Brunsson, 2010a) qu'est la méta-organisation fonctionne donc par jeu d'équilibre entre les forces qui la composent. Les membres de la méta-organisation acceptent de participer au rassemblement et décident de maintenir le méta-projet qu'est l'organisation commune, créée notamment grâce aux buts partagés entre les acteurs. L'élément structurel le plus important et le plus efficace dans la méta-organisation semblerait être l'appartenance puisque les autres caractéristiques fonctionnelles de l'organisation complète ne sont pas établies : les règles sont non-contraignantes, la hiérarchie absente et la supervision et les sanctions difficiles à appliquer. La question est alors de savoir si, malgré leur incomplétude, les méta-organisations constituent un *organizing* plus efficace que des formes organisationnelles traditionnelles pour répondre à certains enjeux économiques ou sociétaux. Compte tenu de leurs caractéristiques, les organisations créatives constituent un bon analyseur pour tenter de répondre à cette question.

## **1.2. LES ORGANISATIONS CULTURELLES ET CREATIVES, REVELATRICES DU JEU D'EQUILIBRES DE LA META-ORGANISATION**

### **1.2.1. Les méta-organisations : un environnement favorable à la créativité des organisations culturelles et créatives ?**

Les industries culturelles et créatives sont composées d'entreprises produisant « *des biens et services culturels qui impliquent de la créativité dans leur production, qui comprennent un certain degré de propriété intellectuelle et qui transmettent une signification symbolique* » (Throsby, 2001 : 112). Les organisations des industries culturelles et créatives (ICC) sont composées à 82,13% de microentreprises de moins de 10 salariés. Ce chiffre monte à une

moyenne de 84,25% pour les arts du spectacle et les arts visuels. Bien que la majorité des entreprises des ICC soient des microentreprises, ces dernières ne réalisent que 18% du chiffre d'affaires annuel, alors que les grandes entreprises (plus de 250 employés) en réalisent plus de 40% (HKU, 2010). Dans ce contexte très industrialisé, la créativité apparaît comme une source d'avantage concurrentiel indéniable pour l'organisation (Bissola et Imperatori, 2011).

La littérature sur la créativité des organisations classiques, mais aussi des OC (Andriopoulos & Lowe, 2000 ; Bérubé, 2015 ; Carrier & Gélinas, 2011 ; Dechamp & Szostak, 2016 ; Wood et al., 2011) met en évidence des facteurs internes et externes permettant de la favoriser. Les facteurs internes à l'OC sont : (1) engager l'individu dans la pratique et le motiver pour réaliser l'acte créatif ; (2) donner les ressources nécessaires à l'acte créatif ; (3) faire preuve de flexibilité organisationnelle ; (4) favoriser les échanges interpersonnels ; (5) maintenir une réputation créative. Les facteurs externes sont : (1) le rassemblement d'organisations créatives dans un même lieu ; (2) favoriser le réseautage avec d'autres travailleurs créatifs ; (3) savoir se démarquer par l'innovation des autres dans un contexte de forte concurrence. On note l'importance de la confrontation à autrui dans la construction du processus créatif. En effet, ce dernier implique à chaque fois une confrontation, un échange avec l'extérieur, afin d'enrichir le créateur de nouvelles connaissances.

Depuis les années 1970, la tendance des OC non-industrialisées est à la mutualisation, des fonds aussi bien que des ressources, afin de se préserver des difficultés de moyens, mais aussi afin d'explorer de nouvelles collaborations qui pourraient mener à des projets artistiques et culturels intéressants. HKU (2010) confirme cette tendance en ce que les plus petites organisations ont tendance à se rassembler entre elles pour bénéficier d'une plus large structure collective. En effet, Greffe et Simonnet (2008) nous apprennent que « *le taux de survie des entreprises culturelles est très sensible à leur regroupement géographique* » (p. 328). Pour soutenir leurs activités créatives, les OC se rassemblent dans différents types de collectifs créatifs (réseaux, clusters, friches), sur un même territoire (Paris & Raulet, 2016). Ce type de rassemblement est encouragé pour pallier les difficultés que les OC rencontrent pour se développer (Hearn, 2014), du fait notamment de leur taille réduite (HKU, 2010) et de leur fonctionnement par projets (Menger, 2014) : « *Les activités culturelles et surtout médiatiques, composées d'une multitude de petites organisations travaillant sur projet, tirent particulièrement profit d'une structuration en cluster, la proximité géographique favorisant l'existence d'un bassin d'emploi qualifié, la circulation des idées, la mutualisation d'équipements ou de programmes de recherche* » (Sagot-Duvauroux, 2014 : 4). Le

rassemblement des OC leur permet d'accroître leur poids vis-à-vis des pouvoirs publics pour obtenir des subventions devenues vitales. L'effort financier public dans ce secteur est le garant de sa survie car l'art aussi bien que la culture s'accommodent peu des objectifs de rentabilité et de croissance qui lui sont imposés, comme le démontre le spectacle vivant, structurellement déficitaire (Baumol & Bowen, 1966). Ces rassemblements d'OC ont été analysés comme des méta-organisations. Ils constituent un contexte institutionnel favorable à la confiance inter-organisationnelle (Pinzon Correa, 2017). Cependant, on manque encore de travaux pour analyser comment les caractéristiques des méta-organisations peuvent influencer la créativité de leurs membres. C'est à cette question que cet article souhaite répondre. Pour cela, nous structurerons notre réflexion autour de trois propositions.

### 1.2.2. Propositions de recherche

Nous avons vu dans la première partie de cette revue de littérature qu'une méta-organisation dispose de ressources, d'une identité propre mais aussi d'un processus de prise de décision singulier. C'est à partir de ces trois dimensions que nous structurons nos trois propositions de recherche.

(1) Les OC ont besoin de ressources suffisantes pour mener à bien leurs activités de création (Carrier & Gélinas, 2011 ; Sonenshein, 2014). Ces ressources peuvent être financières, matérielles, informationnelles et temporelles. Pour y avoir accès et ainsi survivre, les OC doivent souvent être accompagnées par des partenaires extérieurs comme les institutions ou les entreprises privées. Dans cette situation, la méta-organisation peut jouer un rôle dans l'acquisition et le partage de ressources entre ses membres (Ahrne & Brunsson, 2005), le secrétariat pouvant délivrer des ressources indirectes aux organisations membres (Bor, 2014). Le risque est cependant que les OC deviennent totalement dépendantes des ressources distribuées par la méta-organisation, rendant ainsi le processus créatif tributaire de ses décisions. Notre **première proposition de recherche** est que la méta-organisation influence positivement l'activité créative de ses membres grâce aux ressources qu'elle fournit ou qu'elle leur permet d'échanger, à condition que les membres conservent une indépendance vis-à-vis de ces ressources.

(2) Le besoin d'autonomie est essentiel afin que chacun puisse explorer, inventer et imaginer sans être contraint par des éléments qui pourraient brider sa créativité (Teipen, 2008). Pour cela, il est important que le contexte externe de l'OC ne la prive pas de cette autonomie. De par sa faible hiérarchie – un poids identique des membres dans la gouvernance

et des standards non contraignants émanent du consensus (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013) –, la méta-organisation laisse à ses membres leur autonomie pour développer leur organisation et leurs activités comme ils l'entendent. Elle produit des standards qui permettent la coordination et la collaboration entre les membres. Dans le cas des OC, ces standards peuvent toutefois menacer leur autonomie et leur flexibilité indispensables à la créativité. Notre **deuxième proposition de recherche** est que la gouvernance méta-organisationnelle et les standards favorisent l'autonomie à la condition qu'ils ne mènent pas à une imposition de similarités et à une homogénéisation des pratiques.

(3) Les OC ont besoin de bénéficier d'une réputation créative pour pouvoir continuer leur activité dans un contexte politique et économique difficile. Cela passe notamment par la publicisation de leur activité et le maintien de leur statut auprès des partenaires (Bérubé, 2015). La méta-organisation peut s'avérer une structure privilégiée pour accéder à cette réputation créative, grâce au statut de membre et à l'identité commune (Ahrne & Brunsson, 2008, 2010b ; Dumez, 2008). L'OC peut alors profiter de la réputation créative collective. La méta-organisation peut également promouvoir la créativité de ses membres par l'influence qu'elle possède sur son environnement (Ahrne & Brunsson, 2010b) et conserver cette réputation en maintenant des règles contraignantes à l'entrée (Dumez, 2008) pour sélectionner des futurs membres de la méta-organisation. Il y a cependant un risque de menace sur l'identité des OC qui doivent maintenir leur identité propre afin de se démarquer de la concurrence et promouvoir la diversité indispensable aux activités créatives. Notre **troisième proposition de recherche** est que l'identité commune, l'influence sur l'environnement, les règles contraignantes à l'entrée et le statut de membre que confère la méta-organisation peuvent aider les OC à maintenir et développer une réputation créative à condition qu'elles soient en capacité de maintenir leur identité propre.

L'étude d'une méta-organisation rassemblant des OC, ici la Friche de la Belle de Mai à Marseille, va nous permettre de mettre en évidence la manière dont se manifestent ces tensions et comment la méta-organisation parvient, ou non, à les résoudre.

## **2. METHODOLOGIE : UNE ETUDE DE CAS MENEES A LA FRICHE LA BELLE DE MAI A MARSEILLE (FRANCE)**

Dans cette partie, nous allons dans un premier temps présenter notre terrain de recherche. Dans un second temps, nous précisons notre démarche en présentant les modalités de

recueil des données, puis le protocole d'analyse et de codage nous permettant de construire nos résultats.

## **2.1. PRESENTATION DE LA FRICHE**

La Friche occupe depuis 1992 une ancienne manufacture de tabacs qui a fermé ses portes en 1990. Elle accueille 75 OC allant de l'art contemporain à la formation professionnelle en passant par l'art numérique, la musique et la danse. Le projet est fortement soutenu par la municipalité qui y a vu un moyen de reconverter une friche industrielle située en plein cœur de la ville et de dynamiser la politique culturelle. La ville a racheté le site à la SEITA en 1998 et a confié l'exploitation des lieux à une association (Système Friche Théâtre, SFT) qui regroupait alors 18 OC, principalement des artistes et quelques producteurs. Un schéma général intitulé « Un Projet Culturel pour un Projet Urbain » est édité par la direction de la SFT. Il fixe les enjeux de développement de la Friche de la Belle de Mai autour de la stimulation des échanges artistiques, du développement urbain, de l'exercice artistique et de l'intégration de la culture dans l'économie.

En 2008, la Ville soutient la création d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) à qui elle confie la gestion foncière du site et la transformation des bâtiments dans le cadre d'un programme d'investissement de 30 millions d'euros apportés par la Ville. En 2013, la SFT qui réunit les OC et la SCIC fusionnent, cette dernière prend alors également en charge l'accompagnement de la politique de coproduction et d'animation artistique et culturelle mise en œuvre sur le site. Une gouvernance partagée entre les collectivités locales (Ville et Conseil régional) et les résidents se met en place *via* une répartition des sièges à l'assemblée générale et au conseil d'administration de la SCIC.

Les résidents sont reliés à la SCIC *via* 3 types de contrat : (1) une convention d'occupation qui précise les locaux occupés et les charges supportées (il n'y a pas de loyer mais seulement une participation aux charges) ; (2) une convention d'objectif qui précise les actions artistiques ou culturelles qui seront réalisées par le résident dans le cadre des missions de service public de la SCIC (création artistique, animation du territoire, prise en charge du jeune public, production artistique, etc.) ; (3) une convention ponctuelle d'usage des lieux mutualisés qui est signée par des OC résidentes ou extérieures, lors d'occupation temporaire d'installations (salle de spectacle, salle d'exposition, etc.).

D'une petite poignée de résidents fondateurs, la Friche accueille aujourd'hui 75 structures issues de domaines artistiques variés. De l'artiste seul à l'organisme de formation, en passant

par l'organisme de production et diffusion d'œuvres et de spectacles, la Friche rassemble une grande diversité d'activités artistiques et culturelles, mais aussi de statuts juridiques et dispositifs organisationnels. L'arrivée des OC résidentes se fait par approbation du conseil d'administration de la SCIC, auquel elles doivent déposer une demande accompagnée d'une description de leur projet artistique et culturel et d'une démonstration de l'intégration de leurs activités au projet Friche.

La Friche la Belle de Mai apparaît bien comme une association volontaire d'OC indépendantes (Ahnre & Brunsson, 2005) et qui ont décidé de faire partie du collectif. Les membres ont pris la décision de s'organiser (Berkowitz & Dumez, 2015) et ont créé un collectif d'OC, mené par des personnes-ressources appartenant à diverses organisations. Le lien avec les gouvernements locaux a eu lieu dès le départ avec le soutien actif du délégué à la culture de la Ville. La Friche est à la fois pourvoyeuse d'*organizing* physique et social et est elle-même une organisation, représentée par un secrétariat qui prend la forme d'une SCIC et physiquement incarnée dans le site de l'îlot 3 de l'ancienne friche industrielle.

## **2.2. UNE ETUDE DE CAS UNIQUE ALIMENTEE PAR DES ENTRETIENS, DES OBSERVATIONS ET DES DOCUMENTS**

Nous avons choisi de réaliser une recherche idiographique, qualitative, abductive concernant l'étude exploratoire d'un cas unique. Yin (2009) établit l'étude de cas comme une clé de compréhension des phénomènes, de leurs causes et de leurs conséquences. Cette méthodologie permet au chercheur de prendre de la distance avec des affirmations théoriques et le confronte à la réalité du terrain. L'accès au terrain a été réalisé *via* un partenariat de recherche avec une des OC de la Friche. La Friche est un terrain adapté à notre questionnement pour deux raisons principales : (1) la Friche est considérée à l'heure actuelle par la recherche et les professionnels du secteur comme un des meilleurs exemples de rassemblement d'organisations créatives dans le milieu artistique et culturel compte tenu de sa notoriété internationale (Andres, 2009 ; Grésillon, 2011) ; (2) elle est composée d'OC de petite à moyenne taille, et non pas de grandes entreprises, ce qui a peu été exploré empiriquement (Carrier & Szostak, 2014).

Pour collecter les données, nous avons mobilisé les méthodes de l'analyse documentaire, de l'observation passive et des entretiens semi-directifs. L'analyse documentaire a été effectuée par la consultation de documents écrits papiers et numériques (Statuts de la SCIC, ouvrages sur la Friche, conventions d'occupation et d'objectifs, comptes rendus de réunions

de la SFT, etc.). L'observation passive nous a permis de collecter des données sur les activités concrètes de la SCIC et des résidents, sans obligatoirement s'identifier auprès des acteurs en tant que chercheur. Nous avons assisté ainsi à plusieurs événements tout au long du processus de recherche (conférences de presse, expositions, festivals, conférences, concerts, ateliers). Les entretiens semi-directifs ont été réalisés de juin à décembre 2017. Nous avons mené 40 entretiens auprès de 6 profils d'acteurs différents (employé de la SCIC, artiste, formateur, prestataire de service, producteur, partenaire externe). Les thèmes suivants ont été abordés dans les entretiens : le fonctionnement général et la gouvernance de la structure, les liens et les dynamiques entre l'organisation, la SCIC et les autres résidents, les relations interpersonnelles, les outils de gestion et les zones de pouvoir, les éléments de gestion et de stimulation de la créativité.

Après avoir retranscrit l'intégralité des entretiens, nous avons procédé à un codage en deux temps. Pour se protéger du risque de circularité, nous avons utilisé dans une première vague de codage les trois thèmes de premier niveau issus de la littérature, sans les décomposer selon des sous-thèmes déjà établis. Cette posture permet soit de confirmer ce qui a déjà été montré, soit de faire apparaître des nuances dans la littérature. Aussi, les thèmes sont compris également dans leur sens contraire. Par exemple, nous avons codé dans « autonomie » les données relatives à la dépendance, au manque d'autonomie. Dans une deuxième vague de codage, les *verbatim* issus de chaque thème de premier niveau sont codés de manière inductive, par thèmes de second niveau, selon leur signification contextualisée (Miles & Huberman, 2003) et selon le principe de la thématization continue (Paillé & Mucchielli, 2016). Nous avons utilisé pour cela la méthode décrite chez Strauss et Corbin (1990) en générant des étiquettes sous chaque *verbatim* de sorte à progressivement établir une liste d'étiquettes. Ces étiquettes ont pu changer au fur et à mesure du tri des *verbatim*. Puis, nous avons passé en revue chaque étiquette pour vérifier la cohérence thématique et contextuelle de chaque *verbatim* lui appartenant.

### **3. RESULTATS**

L'analyse de nos données nous a permis de répondre à nos propositions de recherche concernant l'influence des caractéristiques de la méta-organisation sur la créativité de ses membres. Dans cette partie, nous verrons successivement comment le processus créatif des membres de la méta-organisation est influencé par (1) le rôle des ressources fournies ou

échangées au sein de la méta-organisation ; (2) la nature de la gouvernance de la méta-organisation ; (3) l'identité propre de la méta-organisation.

### **3.1. LES OC SONT TRES DEPENDANTES DES RESSOURCES ALLOUEES PAR LA SCIC**

La question des ressources est vive et disputée au sein de la Friche la Belle de Mai. Il apparaît que la SCIC peut en effet apporter des ressources aux OC résidentes et ainsi leur permettre de mener à bien leurs projets. Ces ressources correspondent aux besoins spécifiques des OC, aussi bien artistiques que productrices. La SCIC qui agit comme secrétariat est en capacité de capter et redistribuer des ressources aux résidents. Les ressources financières viennent du paiement des charges par les résidents et des subventions publiques. Les charges agissent en réalité comme des cotisations. D'autres ressources indirectes comme les espaces communs, les bureaux et ateliers loués au 1/3 du prix du marché, le personnel technique ou du matériel sont aussi mises à disposition des membres. La méta-organisation qu'est la Friche joue donc bien un rôle dans l'acquisition et le partage de ressources entre ses membres.

Le principal problème concernant les ressources vient du fait que la SCIC ne peut en distribuer que de manière limitée et qu'elle a aussi la responsabilité d'en choisir les bénéficiaires : *« Après, effectivement, je fais des arbitrages par rapport à ce qui me semble pertinent pour les publics. Puisque nous, on a pris le parti d'être la vitrine publique. Donc il y a des gros, des petits événements, structurants/pas structurants, qui durent longtemps/qui durent pas longtemps. Mon arbitrage, il se fait par rapport à ça. »* (directrice de la communication). Le manque de ressources est justifiable par les financements très limités que la SCIC reçoit des institutions publiques. Pour ce qui est de la répartition, la situation est gérée au niveau de la direction de la SCIC, qui a mandat de l'assemblée générale pour prendre ses décisions.

Deux éléments nous montrent les désaccords entre la méta-organisation et ses membres. Il y a en premier lieu la confrontation d'intérêts divergents venant du secrétariat et des membres : *« Parfois les décisions paraissent injustes parce que les intérêts qui devraient converger ne convergent pas forcément. »* (directeur adjoint de la SCIC). Il y a aussi la faible implication des membres dans les décisions de la gouvernance en raison notamment des statuts de la SCIC qui donnent davantage de droits de vote en conseil d'administration aux représentants des institutions publiques qui soutiennent financièrement la Friche. Avec l'augmentation de la taille de la Friche qui est passée de 15 à 75 OC en 10 ans, le secrétariat s'est structuré et hiérarchisé. Il devient une entité de plus en plus autonome ne serait-ce que



parce qu'il n'a pas les moyens de répondre à toutes les demandes. Il s'est opéré au fil du temps un renversement du poids décisionnaire. La décision à l'heure actuelle étant située au niveau du secrétariat, celui-ci possède la latitude au quotidien pour prendre des décisions concernant les ressources. C'est le cas par exemple lorsque des ressources sont proposées en priorité à des OC extérieures ou dirigées vers les publics, ce qui engendre de l'incompréhension de la part des membres. Le directeur actuel de la SCIC ayant souhaité accroître l'ouverture au public, l'espace de la Friche est considéré par les OC comme de plus en plus envahi par les visiteurs, les enfants, les touristes : *« Il arrive de plus en plus que je sois gêné dans mon travail par le fait que la Friche est de plus en plus envahie de gens qui se baladent, ou qui font des performances un peu partout... Bon, voilà. Et puis, il y a quelqu'un qui veut travailler avec deux...trente enfants, et on lui dit : "Ben, vous pouvez aller travailler où vous voulez." Alors qu'il y a des résidents qui... qui sont là, en train de travailler et qui n'ont pas envie qu'il y ait des gens qui hurlent dans les couloirs, des trucs comme ça »* (artiste chorégraphe). La SCIC prend de l'autonomie par rapport aux membres pour produire des événements en sollicitant des OC externes qui occupent alors les espaces, les salles et les personnels techniques et de communication : *« Et parfois la société coopérative a tendance à vouloir en faire trop parce qu'en fait, ils ont de plus en plus d'employés, ils peuvent de plus en plus être performants, et nous, on reste... Moi je suis unique, je suis une personne unique, et donc, c'est drôlement compliqué pour moi de concurrencer la force de production d'événements que peut proposer la SCIC. »* (artiste visuel). Le système de gouvernance montre ses limites quant à l'influence des membres de la méta-organisation sur la gestion des ressources. Le mode de distribution des ressources n'est pas en soi problématique mais est une résultante de la gouvernance de la méta-organisation.

Même si elles sont limitées, les ressources attribuées par la SCIC sont souvent vitales pour les OC qui ne pourraient pas survivre sans locaux à bas prix et sans financements de production, ce qui les incite à rester dans la Friche malgré d'éventuels désaccords avec le secrétariat : *« Comme la Friche est bienveillante et a envie de garder les artistes qui bossent, je ne me sens pas en danger, mais je ne suis pas non plus sécurisée, je ne suis pas chez moi. Donc, être chez soi, c'est l'autonomie et l'indépendance, bien sûr. Et puis, c'est tout. Mais c'est un argument majeur. Si j'avais les moyens d'avoir un atelier qui ne serait qu'à moi, je pense que je le ferais, je partirais. »* (artiste plasticienne). La tendance récente à la réduction des subventions publiques rend les OC encore plus dépendantes des moyens alloués par la SCIC. De fait, les départs d'OC sont très rares.

### 3.2. LES STANDARDS SONT PEU CONTRAIGNANTS ET PRESERVENT L'AUTONOMIE DES OC

À première vue, la Friche en tant que méta-organisation apparaît garante de l'autonomie créative des résidents : pas d'interventions sur le processus créatif, aucune obligation de participer à des activités, indépendance des OC sur leurs choix de méthodes de travail : « *Par exemple, si [un artiste] fait une création, il fait une création. Il n'a pas besoin de moi. Il a son espace de travail, il répète, voilà. Ensuite, il peut venir me voir, pour me présenter son projet, s'il souhaite éventuellement pour un autre en coproduction, pour prendre l'exemple de [cet artiste]. Mais il y a des artistes qui sont ici qui font des choses... je ne sais pas ce qu'ils font. Ce n'est pas grave.* » (directeur de la SCIC). Les OC résidentes sont autonomes dans leurs activités et les contrats entre SCIC et résidents (conventions d'occupation, d'activité et de mise à disposition) semblent peu contraignants dans l'ensemble. Les contraintes que peut donner la SCIC concernent deux éléments : les règles de sécurité sur le site qui sont liées à l'ouverture au public et la demande d'harmonisation de la communication par l'adoption d'une charte graphique pour les affiches des OC. La première contrainte est légale, et donc indépendante de la volonté de la SCIC. La seconde est en réalité une règle optionnelle qui peut ne pas être acceptée par les OC résidentes et donc ne pas leur apporter de contraintes.

La SCIC joue également un rôle de médiation pour contenir les contraintes imposées par la Ville de Marseille. Depuis 2014, la municipalité demande à la SCIC une convention d'objectifs qui prévoit la participation des OC résidentes aux activités culturelles et artistiques de la ville. Les OC doivent ensuite s'engager à participer à certaines activités (vulgarisation artistique, promotion de l'art, accueil de publics handicapés, etc.). Pour limiter les contraintes pesant sur les OC, la SCIC négocie avec la Ville des activités compatibles avec les caractéristiques des résidents et leur laisse la liberté de choisir celles auxquelles ils veulent participer : « *Le résident qui est là pour développer son projet, il nous dit : "Moi je veux faire ça, ça, ça". Bien, mais il faut que ça rentre plus ou moins dans la grille. Aujourd'hui, je pense, tous les résidents et acteurs de la Friche se retrouvent dans les obligations qui nous sont posées par la convention. Quand on dit qu'il y a une négociation, c'est lui qui va choisir l'endroit où il se retrouve le plus, et qui à la fin, va nous en faire un état, un bilan. Et nous après, on consolide ce bilan, on dit : "Voilà, il y a tant d'opérateurs qui remplissent cette mission-là, qui ont accueilli tant de public...". Donc c'est comme ça que ça se définit, cette convention d'objectifs. Ce n'est pas imposé.* » (directeur adjoint de la SCIC). De fait, les OC résidentes dans leur ensemble ne sont pas particulièrement gênées par ce document et ce suivi de leur activité : « *Quand je dois remettre ce rapport d'activité et que chaque année, on a un*

*entretien avec la direction de la Friche, moi, je les trouve hyper bienveillants. Ce n'est pas un entretien de flicage où on vous dit : "Combien de fois... ? Mais là, vous n'avez pas participé à tel truc !". Rien à voir, c'est plutôt l'inverse. C'est plutôt savoir si notre travail s'épanouit au sein de la Friche, qu'est-ce que la Friche peut nous apporter, comment, nous, on alimente le projet Friche, et je trouve ça plutôt très bienveillant, en fait. » (artiste plasticienne).*

Des limites à l'autonomie des OC apparaissent lorsqu'elles entrent dans un processus de coproduction avec la SCIC. Dans le cadre de la convention signée avec la Ville, la SCIC devient productrice ou coproductrice d'événements (festivals, expositions, etc.) pour lesquelles elle sollicite les OC de la Friche et de l'extérieur. Dans ce cas, il y a un renversement de la relation entre les OC qui deviennent des prestataires et la SCIC qui n'est plus seulement au service des résidents : *« Enfin, je pense que c'est de notoriété publique. Après, c'est une chose qu'il faut négocier, il faut leur dire "non là c'est nous". On n'est pas des prestataires de service quoi. On coproduit des événements ensemble, mais on n'est pas prestataires. »* (directeur d'OC musicale). Là aussi, la SCIC joue un rôle d'intermédiation entre les demandes de la Ville et les résidents, elle cherche à trouver des compromis qui soient acceptables par les résidents : *« Et je pense que ce n'est pas tellement la Friche qui est dans cette position que ses tutelles. Parce que le propriétaire foncier ce n'est pas la SCIC, c'est la Ville. Donc je pense qu'il y a une injonction un peu forte des institutions à réduire le nombre d'opérateurs, à tout mettre entre les mains d'un ou deux gros opérateurs. C'est une tendance qui a toujours existé et qui existera toujours puisque d'un point de vue comptable c'est plus simple pour eux. Et après, nous, il faut qu'on leur fasse comprendre que bah non, la vie de la production, ça ne se passe pas comme ça, il y a des coproducteurs, il y a des négociations... Voilà, il y a des gros, il y a des petits, et ça discute en permanence. »* (directeur d'OC musicale).

Un élément joue un rôle significatif relativement à l'autonomie des OC. La Friche apparaît comme un instrument à part entière de la politique culturelle de la Ville de Marseille. Le poids des institutions qui financent le projet influence l'indépendance des OC résidentes de la Friche et leur capacité d'auto-détermination, notamment par le biais de la gouvernance de la SCIC : *« C'est une très bonne question. Est-ce que cet outil qu'on a fait pour nous aider, en fait est-ce qu'il ne travaille pas, par moments, contre nous ? »* (artiste visuel). Les OC membres n'ont pas la sensation d'avoir leur mot à dire sur l'évolution du projet et ce, même en disposant d'élus au conseil d'administration. Cette impression de dépendance n'est pas directement liée à la pratique artistique, mais à l'environnement dans lequel les OC

évoluent, et à leur capacité à être maîtresses de leur espace de travail et des flux de financements publics.

### **3.3. UNE IDENTITE DES MEMBRES QUI S'ESTOMPE SOUS LA REPUTATION DE LA META-ORGANISATION**

Les diverses stratégies utilisées par l'équipe gestionnaire de la Friche à ses débuts lui ont servi à attirer des OC, à leur proposer des possibilités de développement et à les garder durant de nombreuses années, permettant ainsi à la Friche de se construire un nom sur le territoire. Dès sa création, la Friche a eu pour objectif de se construire une réputation créative et de diversifier les pratiques artistiques pour associer à son nom une image ouverte, exigeante et créative. Cette stratégie lui a permis d'acquérir une réputation grandissante et a joué en sa faveur dans ses relations avec les institutions et le public : *« On n'a pas choisi, on est venu nous chercher. Les gens qui ont pensé le concept de la Friche au départ se sont dit qu'il fallait qu'il y ait un acteur musiques actuelles un peu important et ils sont venus nous proposer... ce qu'on n'attendait pas d'ailleurs, on était un peu surpris au départ ! Et on a dit bon oui d'accord, allons-y, essayons. C'est à partir de ce moment-là qu'on a un peu changé notre feuille de route. »* (directeur d'OC musicale). Dans certaines situations, le secrétariat a décidé d'exonérer de charges certains artistes à forte notoriété pour qu'ils restent à la Friche : *« il y avait quelques artistes que j'avais décidé de soutenir, et ça, personne ne m'enlevait le droit. Et pour moi, c'était une raison à la fois stratégique – c'est-à-dire comment ces artistes par leur notoriété continuaient à porter le nom de la Friche, ce qui bénéficiait à tout le monde [...]. »* (ancien directeur de SCIC).

Par un travail de longue haleine de la part de la structure gestionnaire, la Friche a acquis une réputation positive sur le territoire, auprès des institutions et des publics. La captation d'OC du territoire et le travail de reconnaissance institutionnelle ont permis peu à peu au site de se constituer une réputation créative auprès de ses partenaires : *« Je crois que là aussi, on a beaucoup gagné en rayonnement médiatique et institutionnel, et aujourd'hui, la Friche est reconnue par tous : les médias, les politiques. J'ai reçu je ne sais combien de ministres, de premiers ministres, jusqu'au Président de la République, le précédent, pas celui-là encore, les ministres de la culture un peu de partout dans le monde. Ça veut dire quelque chose. Ça veut dire qu'on est repéré, qu'on est un exemple. »* (directeur de la SCIC). Cette réputation offre aux OC résidentes les moins connues plus de visibilité, mais aussi plus de légitimité. Les OC résidentes de la Friche profitent en partie de l'identité et du statut « Friche » pour développer

leur propre réputation créative : « *Je pense que l'avantage de la Friche, c'est que ça leur donne...c'est quand même une sorte de label, la Friche, donc être résident à la Friche, je crois que c'est quelque chose qui te... qui est peut-être un gage de sérieux.* » (directrice de la communication). Les OC résidentes étaient également mises en avant lors des événements fédérateurs que la SCIC a menés durant plusieurs années.

Les complications quant aux conséquences de la réputation de la Friche sont de deux ordres : une mise en avant de l'identité « Friche » à l'extérieur et une suractivité du site qui accueille de plus en plus de projets. L'identité Friche a tendance à phagocyter celle des OC résidentes, notamment par le biais du standard en communication qui met en avant la « marque Friche ». La propension de la SCIC à accepter beaucoup de projets et à exploiter sa notoriété contribue à renforcer sa présence sur le territoire en tant qu'entité, ce qui n'est pas forcément au bénéfice direct des OC résidentes : « *Ben, ça, voilà, c'est toujours compliqué. En fait, c'est à la fois un vrai avantage parce que c'est génial d'être ici, qu'il se passe toujours quelque chose et puis que c'est un lieu fantastique, quasiment in... et qu'il n'y en a pas d'autres en France, des lieux comme ça, et, en même temps, voilà, on ne peut pas trop...Voilà. Après, on est bloqué dans le développement. On est un peu masqué. Quand tu es ici, tu es un peu masqué aussi mais bon... Parce qu'il a trop de monde. Parce que la Friche c'est la Friche...* » (directrice d'OC en arts numériques).

#### **4. DISCUSSION**

Les résultats de notre étude empirique montrent que la méta-organisation peut apporter des éléments de solution à la question de la créativité des OC, sur les trois questions de l'accès aux ressources, de la préservation de leur autonomie et de la construction de la réputation créative. Pour ce qui est de l'accès aux ressources, le secrétariat de la méta-organisation permet de capter des ressources directes et indirectes (Bor, 2014) et de les redistribuer à ses membres, dont les besoins sont de plus en plus importants face aux pertes de financements publics. Mais se développe ainsi une dépendance des OC aux ressources financières et spatiales de la méta-organisation, sans laquelle elles ne pourraient fonctionner comme elles le font. Toute sélection injustifiée quant aux bénéficiaires des ressources peut mener à de la méfiance ou des conflits entre les membres et avec le secrétariat. Quant à l'autonomie des membres, elle est sauvegardée par une utilisation minimale des standards (Ahrne & Brunsson, 2008), ainsi que par un positionnement d'« accompagnateur » et une posture protectrice du secrétariat, particulièrement envers les demandes institutionnelles.

Cependant, les membres ont également une moindre maîtrise de la gouvernance au fur et à mesure du développement de la méta-organisation, car le pouvoir décisionnaire est partiellement délégué par le conseil d'administration au secrétariat. Ainsi, c'est l'autonomie face au futur du rassemblement qui peut être mise en péril. Enfin, la réputation des membres est fortifiée par l'effet de masse que crée la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005) grâce à leur intégration dans la « marque Friche ». Ils gagnent ainsi en légitimité auprès des institutions et des publics. Pour ce qui est du gain de réputation créative, malgré l'apport de légitimité initial, l'identité des membres est finalement occultée par la méta-organisation, dont le nom et les actions sont plus identifiables et reconnaissables pour les partenaires et publics à l'extérieur du site.

Quels enseignements tirer de cette étude de cas d'une méta-organisation artistique et culturelle ? Sur le plan structurel, nous notons qu'en termes de gouvernance, on n'a pas 1 membre = 1 voix comme suggéré par Ahrne & Brunsson (2008) du fait de la constitution de 3 collèges qui attribue de fait 30% des voix à 2 membres (la Région et la Ville). Une hiérarchie s'instaure donc entre les membres. Mais il n'y a pas de départs pour autant comme cela est craint par Dumez (2008) du fait de la dépendance des membres envers les ressources allouées par le secrétariat. Contrairement à l'affirmation de Berkowitz et Bor (2018), la méta-organisation peut capter des ressources extérieures plus importantes que celles venant des membres. Nous ne sommes pas dans de la répartition de subventions publiques uniquement car les membres apportent activement leurs ressources selon leurs possibilités. Malgré cela, lorsque les membres sont de petite taille et très fragiles sur le plan économique, la dépendance envers les ressources allouées par le secrétariat ou certains membres constitue un important facteur de stabilité de la méta-organisation. Ce qui peut mettre en danger la pérennité de la méta-organisation, c'est l'arrêt de ce flux de ressources plus que le renoncement à la méthode du consensus dans le processus de prise de décision.

Concernant les standards, le cas montre qu'en dépit de l'instauration d'une hiérarchie entre les membres et de la présence d'une gouvernance qui permet à certains membres de faire prévaloir leurs intérêts, les standards restent peu contraignants car se limitant à des questions techniques (sécurité, graphisme). Il n'y a donc pas de lien établi entre le fonctionnement de la gouvernance, l'émergence d'une hiérarchie et le caractère contraignant des standards si le secrétariat veille au respect de l'autonomie des membres.

Sur le plan stratégique, on voit clairement ici que le projet collectif et l'identité partagée des membres apparaissent comme les principaux ciments de la méta-organisation. L'histoire

du lieu d'implantation, les valeurs portées par les membres fondateurs et partagées entre les membres, le projet artistique et l'objectif commun d'accéder à des ressources indispensables à leur activité unissent les membres et stabilisent la méta-organisation. Dans le domaine artistique, la dimension stratégique de la méta-organisation joue donc un rôle crucial pour sa pérennité. La stabilité des membres permet le maintien de cette identité commune. Cette étude de cas confirme le constat de Arhne et Brunsson (2010a) selon lequel l'élément structurel le plus important dans la méta-organisation est l'appartenance. Aussi, lorsque le secrétariat développe lui-même une activité comme c'est le cas ici avec le développement de l'activité de production artistique, les projets et les objectifs peuvent diverger et certains membres se retrouvent en situation de prestataire de service du secrétariat. Comme l'a souligné Dumez (2008), pour éviter ce risque de divergence stratégique, il faut veiller à ce que le secrétariat ne développe pas des activités concurrentes des membres et reste dans sa mission d'animation et de coordination.

C'est bien finalement grâce au jeu d'équilibres entre ses caractéristiques que la méta-organisation peut être un *organizing* adéquat pour le soutien de la créativité des OC. La méta-organisation permet aux OC de garder beaucoup plus d'autonomie que la littérature sur la question ne le laisse entendre (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008, 2010b). Même si les prises de décisions peuvent effectivement affecter l'autonomie des membres, en lien avec le fonctionnement de la gouvernance, il n'en va pas de même en ce qui concerne les standards (Gadille, Tremblay & Vion, 2013). Ainsi, l'homogénéisation crainte (Kerwer, 2013) n'a pas lieu. Après de fortes barrières à l'entrée (qui constituent à peu près les seules règles réellement contraignantes), la méta-organisation n'utilise que très peu les standards. Elle sélectionne précisément ses membres et construit une identité commune, avec des buts communs. En adhérant à la méta-organisation, les membres entrants recherchent des opportunités de coordination et de coopération. Leur concrétisation en relations de coordination et de coopération effectives résulte moins de la mise en œuvre de standards que du développement d'un sentiment d'appartenance solide et pérenne. Ainsi, le paradoxe des méta-organisations peut-il être lu à partir de cette appartenance : l'identité de la méta-organisation peut prendre le pas sur celle des membres, à l'instar du nom de famille sur le prénom (Ahrne & Brunsson, 2010b), et ce faisant, construire un sentiment d'appartenance fort et produire des effets sociaux puissants. L'*organizing* que représente la méta-organisation est donc particulièrement intéressant pour le développement des activités des organisations des ICC en ce qu'elles sont à la fois accompagnées et protégées par les modalités de

rassemblement. La spécificité des organisations des ICC quant à elle nous permet de montrer la constante recherche d'équilibre entre les caractéristiques des méta-organisations pour se maintenir et prospérer. Mise en tension, l'organisation incomplète arrive à dépasser ses faiblesses par le biais d'une forte appartenance pour rassembler ses membres. Enfin, nous rapprochons un peu plus le modèle méta-organisationnel du secteur des arts et de la culture, particulièrement des friches culturelles, terrain encore peu exploré en sciences de gestion.

Nos résultats permettent de formuler quelques préconisations concernant le secrétariat et les membres de la méta-organisation. Pour éviter la situation de dépendance vis-à-vis des décisions d'allocation de ressources une OC devrait être capable de soutenir son activité sans dépendre exclusivement des ressources de la méta-organisation. Cela signifie une capacité à se financer en dehors des apports du secrétariat et à exporter ses créations dans d'autres lieux et avec d'autres partenaires. Une OC très impliquée dans la gouvernance de sa méta-organisation pourra réagir aux décisions prises par le secrétariat plus efficacement, et même négocier des décisions différentes auprès des instances délibératives comme le conseil d'administration. Une OC membre a tout intérêt à développer sa réputation par elle-même en utilisant celle de la méta-organisation comme « pied dans la porte ». Les OC très peu connues peuvent également prendre appui sur la réputation de la méta-organisation pour se faire connaître, l'essentiel étant d'exporter son travail « hors les murs » afin de s'extraire de l'image fusionnée OC/méta-organisation. De son côté, le secrétariat devrait être transparent sur les modalités d'allocation des ressources entre les membres afin d'éviter les tensions. Il devrait aussi renoncer à développer une activité concurrente des membres, renforcer l'appartenance plutôt que les standards, s'attacher à développer la réputation créative des membres autant que celle de la méta-organisation.

## **CONCLUSION**

Notre recherche entend contribuer à la littérature sur les méta-organisations en questionnant comment leurs caractéristiques et jeux d'équilibres contribuent à favoriser la créativité des organisations culturelles et créatives (OC). Pour ce faire, nous soulevons plusieurs éléments de compréhension des méta-organisations que nous mettons en perspective avec les facteurs favorisant la créativité dans les OC. Ainsi, nous formulons trois propositions de recherche mettant en avant les éléments de la méta-organisation susceptibles d'avoir, sous certaines conditions, un effet sur la créativité : (1) l'apport de ressources ; (2) l'autonomie des membres ; (3) la réputation créative.



Notre étude empirique portant sur une friche culturelle nous a permis d'éclairer la capacité de la méta-organisation à être un *organizing* efficace pour faciliter la créativité des OC. Nous contribuons ainsi à la littérature sur les méta-organisations en ce qu'il apparaît que c'est moins la dimension organisationnelle *via* notamment les standards qui est garante de ses puissants effets sociaux que la dimension stratégique *via* le projet collectif et l'identité partagée. En effet, l'organisation incomplète qu'est la méta-organisation ancre son efficacité dans l'appartenance des membres à la méta-organisation. La gouvernance et les règles, autres caractéristiques de l'organisation classique, ont sur ce terrain moins de poids. Notre travail contribue également à mettre en avant les jeux de pouvoir qui se créent autour des ressources partagées au sein de la méta-organisation. Cela renverse les relations classiques entre méta-organisation et membres : les OC particulièrement fragiles économiquement sont soutenues financièrement par la méta-organisation. L'assertion selon laquelle le porteur de ressources est le preneur de décisions (Bor, 2014) se confirme ici dans la dépendance des membres envers leur méta-organisation, et non l'inverse comme convenu dans la littérature. La conséquence de ces deux éléments se concrétise dans la façon dont la méta-organisation capte l'attention des publics et gouvernements locaux pour bâtir sa réputation créative, qui se concentre sur la méta-organisation elle-même plutôt que sur ses membres.

Ces résultats mériteraient d'être élargis à d'autres types de méta-organisations. Même si nous défendons l'intérêt de l'étude de cas unique en nous appuyant sur la généralisation analytique de Yin (2009), il serait pertinent d'analyser dans quelle mesure la prégnance de la dimension stratégique se vérifie dans d'autres contextes. Notre étude a été menée sur une friche culturelle âgée de 27 ans, avec des membres et une identité partagée établie. Il serait judicieux d'étudier des friches culturelles d'âges variés afin de comparer les étapes de formation de la méta-organisation et ses effets sur la créativité. De plus, notre recherche traite uniquement des OC. Il serait également utile d'explorer d'autres types d'organisations créatives comme par exemple celles de la mode ou des jeux vidéo pour étudier les formes qu'y prennent les paradoxes, ou encore d'analyser des méta-organisations composées d'organisations provenant de champs d'activité plus éloignées. Enfin, les questions du projet collectif et de l'identité partagée des membres qui ont émergé à partir de ce cas unique pourraient constituer un agenda de recherche particulièrement intéressant pour la compréhension du fonctionnement interne des méta-organisations, de leurs relations à leur environnement et de leur capacité à fédérer durablement des organisations.

## RÉFÉRENCES

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2005), Organizations and meta-organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 21:4, 429-449.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2008), *Meta-organisations*, Cheltenham/Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2010a), L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète, *Le Libellio d'Aegis*, 6:1, 1-20.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2010b, septembre), How much do meta-organizations affect their members?, Communication présentée au SGIR, 7th Pan-European International Relations Conference, Stockholm, Suède.
- Andres, L. (2009), La ville mutable. Le cas de la Friche de la Belle-de-Mai, *Faire Savoirs : Sciences humaines et sociales en région PACA*, 8, 111-120.
- Andriopoulos, C. & Lowe, A. (2000), Enhancing Organisational Creativity: The Process of Perpetual Challenging, *Management Decision*, 38:10, 734-742.
- Barnett, M. & Finnemore M. (2004), *Rules for the World: International Organizations in Global Politics*, Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Baumol, W. J. & Bowen W. G. (1966), *Performing Arts: the economic dilemma*, Cambridge, MA : MIT Press.
- Berkowitz, H. & Bor, S. (2018), Why meta-organizations matter: A response to Lawton *et al.* and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27:2, 204-211.
- Berkowitz, H. & Dumez, H. (2015), La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier, *L'Année Sociologique*, 65:2, 333-356.
- Berkowitz, H. & Dumez, H. (2016), The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies, *European Management Review*, 13:2, 149-156.
- Bérubé, J. (2015), Organisations créatives : où loge la créativité ? *Gestion 2000*, 32:3, 91-110.
- Bissola, R. et Imperatori, B. (2011), Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20:2, 77-89.
- Bor, S. (2014), *A theory of meta-organisation: An analysis of steering processes in European Commission-funded R&D "Network of Excellence" consortia* (thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Hanken School of Economics, Finlande.
- Carrier, C. & Gélinas, S. (2011), *Créativité et gestion : Les idées au service de l'innovation*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. et Szostak, B. (2014), Introduction au dossier thématique - Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière, *Rlpme*, 27:1, 13-34.
- Dechamp, G. & Szostak, B. (2016), Créativité organisationnelle et territoire créatif: nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations, *M@n@gement*, 19:2, 61-88.
- Dumez, H. (2008), Les méta-organisations, *Le Libellio d'Aegis*, 4:3, 31-36.
- Fjeldstad, O. D., Snow, C. C., Miles, R. E. & Lettl, C. (2012), The Architecture of Collaboration, *Strategic Management Journal*, 33:6, 734-750.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2018), Voices in Conflict? The Crisis Communication of Meta-Organizations, *Management Communication Quarterly*, 32:1, 90-120.
- Gadille, M., Tremblay, D.-G. & Vion, A. (2013), La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs, *Revue Interventions économiques*, 48, 1-18.
- Greffé X. & Simonnet V. (2008), La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique, *Recherches économiques de Louvain*, 74-3, 327-357.

- Grésillon, B. (2011), La reconversion d'un espace productif au cœur d'une métropole : l'exemple de la Friche de la Belle de Mai à Marseille, *Rives méditerranéennes*, 38, 87-101.
- Gulati, R., Puranam, P. & Tushman, M. (2012), Meta-organization design: rethinking design in interorganizational and community contexts, *Strategic Management Journal*, 33:6, 571-586.
- Hearn, S. (2014), *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, Rapport à la ministre de la Culture et de la Communication et au ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique.
- HKU (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Rapport à la Commission européenne de l'Utrecht School of the Arts.
- Kerwer, D. (2013), International Organizations as Meta-Organizations: The Case of the European Union, *Journal of International Organizations Studies*, 4:2, 40-53.
- Leys, V. & Joffre, P. (2014), Méta-organisations et évolution des pratiques managériales, *Revue française de gestion*, 241, 121-134
- Malcourant, E., Vas, A. et Zintz, T. (2015), La diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta-organisation internationale : le cas de l'agence mondiale anti-dopage, Communication présentée à la XXIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS, Paris, France.
- Menger, P.-M. (2014), *Le travail créateur : S'accomplir dans l'incertain (2<sup>e</sup> édition)*, Paris : Gallimard-Seuil, « Hautes études ».
- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives (2<sup>e</sup> édition)*, Paris : De Boeck Supérieur.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016), *Analyse Qualitative en Sciences Humaines et Sociales (4<sup>e</sup> édition)*, Paris : Armand Colin.
- Paris, T. et Raulet-Croset, N. (2016). Présentation. *Réseaux*, 2 (196), 9-24.
- Pinzon Correa, J. D. (2017), *La fabrication d'un contexte institutionnel favorable à la confiance inter-organisationnelle au sein d'une méta-organisation : Étude de deux clusters des industries culturelles et créatives en France et au Canada* (thèse de doctorat en Sciences de la Gestion), Aix-Marseille Université, France.
- Rajwani, T., Lawton, T. C. et Phillips, N. (2015), The "Voice of Industry": Why management researchers should pay more attention to trade associations, *Strategic Organization*, 13:3, 224-232.
- Sagot-Duvaurox, D. (2014), Du cluster créatif à la ville créative, fondements économiques, Dans *Actes du Forum de l'Innovation Culturelle 2013, Territoires de collaboration, Pôle industries culturelles et patrimoine*, 3 décembre 2013, Arles.
- Sonenshein, S. (2014), How organizations foster the creative use of resources, *Academy of Management Journal*, 57:3, 814-848.
- Strauss, A. L. et Corbin, J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Teipen, C. (2008), Work and Employment in Creative Industries: The Video Games Industry in German, Sweden and Poland, *Economic and Industrial Democracy*, 29:3, 309-335.
- Throsby, D. (2001), *Economics and Culture*, New York, NY : Cambridge University Press.
- Wood, V. R., Franzak, F. J., Pitta, D. A. & Gillpatrick T. (2011), Integrating Creative People, Creative Communities and Macro-Environmental Characteristics into the Marketing Organization, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5:3, 32-46.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods (4<sup>e</sup> édition)*, Thousand Oaks, CA : Sage.