

[Page de garde]



**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

**Multiples ostensivités, routines transformatives :  
Communautés créatives et artéfacts au cœur du changement radical  
des organisations**

**par  
Thierry B Gateau**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration  
(option Management)

Décembre 2018

© Thierry B Gateau, 2018



**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Multiples ostensivités, routines transformatives :  
Communautés créatives et artéfacts au cœur du changement radical  
des organisations**

Présentée par :

**Thierry B Gateau**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Linda Rouleau  
HEC Montréal  
Présidente-rapporteuse

Patrick Cohendet  
HEC Montréal  
Codirecteur de recherche

Laurent Simon  
HEC Montréal  
Codirecteur de recherche

Olivier Germain  
UQÀM  
Membre du jury

Nathalie Lazaric  
CNRS  
Examinatrice externe

Jacques Robert  
HEC Montréal  
Représentant du directeur de HEC Montréal



## Résumé

Cette thèse s'inscrit dans un courant contemporain de la théorie des routines organisationnelles s'appuyant sur une approche dynamique et générative de la relation entre la structure, l'ostensivité, et l'action, la performativité. Concernant le paradoxe entre créativité et routines, nous nous questionnons sur la façon de régénérer la créativité dans une organisation artistique. De ce fait, nous nous intéressons aux changements rapides à l'intérieur de l'organisation. Nous suggérons d'adopter une posture interactionniste et sociomatérielle afin de nourrir le débat institutionnaliste qui peine à expliquer de façon convaincante les transformations radicales de structure.

Nous mobilisons trois axes théoriques pour résoudre ce problème.

La notion de communauté nous permet d'approcher le potentiel collectif d'agence. Le rôle des communautés de connaissances dans la sélection et l'adoption de routines, mais aussi dans l'émergence et la rupture de routines et d'artéfacts est central. Une communauté créative est par définition appelée à créer de nouvelles connaissances. Elle est un lieu riche d'interactions et d'imagination.

La notion de liminalité éclaire les activités de transition. Dans une phase liminale, les membres de l'organisation deviennent une *communitas*, une protocommunauté, une communauté qui se définit, actualise ses valeurs et instaure de nouvelles routines. Cette anti-structure est une zone éminemment créative en termes de co-construction du sens et du projet d'une communauté.

La notion de performativité est entrevue sous l'angle de la matérialité. Selon la théorie de l'acteur-réseau (ANT), les artéfacts participent activement aux routines. Ils font faire des actions. Une œuvre est un artéfact qui fait faire la communauté créative. C'est un manifeste. Elle est normative (elle porte des valeurs), prescriptive (elle commande une action) et performative (elle fait l'action). En ce sens, l'œuvre-manifeste est un acte de rassemblement fondateur de communauté.

En utilisant une approche de théorie ancrée, nous étudions une communauté créative au sein du Cirque du Soleil (CDS). Le CDS est rapidement passé d'un cirque de rue qui a

renouvelé le genre à une entreprise mature. Soucieuse de rester innovante, l'organisation est aujourd'hui en redéfinition de son identité et de son esthétique, et cherche à régénérer sa créativité.

La communauté fondatrice a créé les œuvres qui ont fait l'esthétique d'origine et les pratiques de création qui en découlent. Dans sa période d'expansion, de nouveaux artefacts consolident ces pratiques, entraînant une forme d'inertie créative. Face à l'aliénation de la créativité, la communauté observée a mis en place des pratiques liminales et subversives qui visent à sortir de son ornière.

Nos résultats démontrent qu'une communauté créative peut prendre conscience de sa propre inertie, critiquer les artefacts plombant et rompre les routines. Réflexive et critique, elle oscille entre *communitas* et communauté créative. Elle se déstructure et se reconfigure en un mouvement fluide, influence les ostensifs dominants selon des pratiques liminales, et produit de nouveaux artefacts.

Les pistes de recherche qui en découlent touchent la gestion des entreprises créatives, mais pourra trouver écho dans l'étude de formes d'organisations émergentes de même que, dans une perspective macroscopique, dans l'étude des changements sociaux importants et rapides qui on court dans notre société hypermoderne.

**Mots clés :** Créativité, routines, institutionnalisme, interactionnisme, sociomatérialité, réflexivité, communauté, pratiques liminales, performativité, cirque, subversion.

**Méthodes de recherche :** Étude de cas, théorie ancrée, entrevues ouvertes, observation participante, recherche-action.

## Abstract

This thesis is part of a contemporary trend in the theory of organizational routines based on a dynamic and generative approach to the relationship between structure, ostensivity, and action, performativity. Concerning the paradox between creativity and routines, we wonder about how to regenerate creativity in an artistic organization. As a result, we are interested in rapid changes within the organization. We suggest adopting an interactionist and sociomaterial posture in order to nourish the institutionalist debate that had hard time to explain in a convincing way the radical change in structure.

We mobilize three theoretical axes to solve this problem:

The notion of community allows us to approach the collective agency potential. The role of knowledge communities in the selection and adoption of routines, but also in the emergence and breakdown of routines and artifacts is central. A creative community is by definition designated to create new knowledge. It is a locus rich in interactions and imagination.

The notion of liminality sheds light on transition activities. In a liminal phase, the members of the organization become a *communitas*, a proto-community, a community that defines itself, updates its values and introduces new routines. This anti-structure is an eminently creative area in terms of co-constructing the meaning and project of a community.

The notion of performativity is viewed from the social-materiality perspective. According to Actor-Network-Theory (ANT), artifacts actively participate in routines. They make actions done. An artwork is an artifact that makes the creative community. It's a form of manifesto. It is normative (it carries values), prescriptive (it commands an action) and performative (it does the action). In this sense the manifesto is a founding act of community gathering.

Using grounded theory, we study a creative community within Cirque du Soleil (CDS). The CDS quickly went from a street circus that renewed the genre to a mature business.

Anxious to remain innovative, the organization is today redefining its identity and aesthetics, and seeks to regenerate its creativity.

The founding community has created the artworks that have made the original aesthetics and creative practices that flow from them. In its period of expansion, new artifacts consolidate these practices resulting in a form of creative inertia. Faced with the alienation of creativity, the observed community has set up liminal and subversive practices that aim to get out of its rut.

Our results show that a creative community can become aware of its own inertia, criticize stifling artifacts and break routines. Reflexive and critical, it oscillates between *communitas* and creative community. It deconstructs and reconfigures itself in a fluid movement, influences the dominant ostensives according to liminal practices and produces new artifacts.

The resulting avenues of research affect management of creative enterprises, but may resonate in the study of emerging forms of organizations as well as, in a macroscopic perspective, in the study of the important and rapid social changes that are taking place in our hypermodern society.

**Keywords :** Creativity, routines, institutionnalism, interactionnism, sociomateriality, reflectivity, community, boundary practices, performativity, circus, subversion.

**Research methods :** Case study, grounded theory, open-ended interviews, participatory research, action-research.

# Table des matières

Résumé .....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux et des figures.....	xi
Liste des abréviations .....	xiii
Remerciements.....	xvi
Introduction .....	1
Chapitre 1 Revue critique de la littérature scientifique sur les routines organisationnelles.....	11
Partie 1.....	11
a) Évolutionnisme et fonctionnalisme .....	11
b) Habitus, agence et structurationnisme.....	17
c) Artéfacts.....	24
d) Limites de la théorie : behaviorisme et déterminisme .....	27
Partie 2.....	31
a) Facteurs individuels et intentionnalité .....	31
b) Interactionnisme et co-construction de sens .....	36
c) Conscience réflexive et existentialisme (l'apport de la phénoménologie) .....	42
d) Limites théoriques : individualisme méthodologique et subjectivisme.....	47
Conclusion générale du chapitre 1.....	50
Chapitre 2 Approche théorique .....	59
2.1 Introduction .....	59
2.2 Communautés.....	60
2.2.1 Fondements anthropologiques.....	62
2.2.2 Dimensions théoriques .....	64
2.2.3 Types de communautés.....	70
2.2.4 Communautés et routines .....	74
2.3 Liminalité.....	77
2.3.1 Frontières/périphéries/connexions .....	77
2.3.2 Pratiques liminales.....	81
2.3.3 Liminalité et communitas .....	84

2.4	Performativité .....	90
2.4.1	Communautés et matérialité .....	90
2.4.2	Routines et Performativité .....	94
2.5	Conclusion.....	96
Chapitre 3 Approche méthodologique .....		101
3.1	Introduction .....	101
3.2	Choix du terrain .....	101
3.3	Stratégie de recherche.....	103
3.4	Cueillette et analyse des données .....	104
3.5	Critères de qualité.....	117
3.6	Limites de la recherche et considérations éthiques .....	117
Chapitre 4 Présentation des données .....		120
4.1	Introduction .....	120
4.2	Fondation (1980-2000) .....	120
4.2.1	Projet et vision de la communauté : la réinvention du cirque traditionnel .....	121
4.2.2	Structure du noyau créatif .....	122
4.2.3	Processus de création .....	123
4.2.3.1	Découverte du talent et du potentiel créatif des artistes.....	123
4.2.3.2	Ateliers d'expérimentation .....	124
4.2.3.3	Recherche créative et innovation .....	124
4.2.4	Signature : musique, costumes, spectacles.....	125
4.2.4.1	Aspects esthétiques .....	125
4.2.4.2	Les spectacles .....	126
4.2.5	Innovation et path-dependancy : l'effet de « manifeste ».....	127
4.3	Expansion (2000-2010) .....	129
4.3.1	Projet et vision de déploiement du CDS.....	129
4.3.2	Structure du noyau créatif .....	130
4.3.2.1	Metteurs en scène externes .....	130
4.3.2.2	Directeurs de création .....	132
4.3.3	Processus de création .....	133
4.3.3.1	Développement du talent par la formation et l'intégration à la culture .....	134
4.3.3.1.1	Les athlètes.....	135
4.3.3.1.2	L'École nationale de cirque (ÉNC).....	137
4.3.3.1.3	Paradoxe du département de casting .....	138
4.3.3.2	Description du processus de création.....	139
4.3.3.2.1	Squelette acrobatique .....	140
4.3.3.2.2	Exploration libre et innovation ciblée .....	143
4.3.3.2.3	Ateliers .....	144
4.3.3.2.4	Concepteurs et tendances (C & T).....	149
4.3.3.2.5	Centre de recherche et d'innovation en performance (CRIP) .....	151
4.3.3.3	Dominance de la logique économique .....	154
4.3.3.3.1	Dualité art/production .....	154

4.3.3.3.2 Dualité création/diffusion .....	156
4.3.3.4 Intégrité des spectacles, bibles et <i>path-dependancy</i> .....	158
4.3.3.4.1 Impression de répétition et tentative de sortir du sentier .....	159
4.4 Redéfinition (2010-2015) .....	161
4.4.1 Projet en questionnement : injonction de renouvellement .....	162
4.4.1.1 Projet de se réinventer (des questions) .....	163
4.4.1.2 Période de réflexivité et volonté endogène de rupture .....	165
4.4.2 Structure créative : Remise en question .....	166
4.4.3 Processus de création : Remise en question .....	168
4.4.3.1 Régénérer le bassin de talent .....	169
4.4.3.1.1 Partenariats avec l'ÉNC .....	170
4.4.3.1.2 Stimuler l' <i>underground</i> .....	171
4.4.3.1.3 Un <i>bootcamp</i> de clowns .....	172
4.4.3.2 Critique du processus de création .....	175
4.4.3.2.1 Squelette acrobatique .....	176
4.4.3.3 Vers l'exploration : prudence et liberté .....	178
4.4.3.3.1 <i>Kurios</i> .....	180
4.4.3.3.2 Externalisation de la R&D et innovation ouverte .....	182
4.4.3.4 Recherche créative : Dynamique d'inspiration et de subversion .....	184
4.4.3.4.1 Casting .....	184
4.4.3.4.2 <i>Jokers</i> .....	185
4.4.3.4.3 C & T .....	186
4.4.3.4.4 Trend Book .....	188
4.4.4 Transition, flottement, incertitude .....	191
Chapitre 5 Discussion analytique .....	198
5.1 Introduction .....	198
5.2 La routinisation en tant que processus de structuration de la communauté : une <i>communitas</i> est une protocommunauté, une communauté est un protochamp .....	198
5.3 L'organisation est une communauté de communautés : polyvocalité ostensive .....	207
5.4 Performativité des artéfacts .....	211
5.5 Ostensivité des artéfacts fondateurs .....	216
5.6 Ritualisation du processus et fixation des routines .....	218
5.7 Aliénation : Déstructuration et dé-routinisation, liminalité, réflexivité .....	221
5.8 Subversion et fluidité, une reconceptualisation réflexive et performative de la communauté .....	223
Conclusion .....	229
Contributions théoriques et conceptuelles .....	229
Contributions pratiques et stratégiques .....	231
Limites de la recherche .....	234
Bibliographie .....	238



# Liste des tableaux et des figures

## Tableaux

Tableau 1.1 Synthèse théorique .....	52
Tableau 2.1 Typologie et caractéristiques des communautés de pratique .....	72
Tableau 2.2 Types d'expériences liminales selon Thomassen (2009).....	86
Tableau 3.1 Récapitulatif des phases et des activités de recherche.....	111
Tableau 4.1 Récapitulatif de la présentation des données.....	194
Tableau 5.1 Caractéristiques de la communauté fondatrice .....	201
Tableau 5.2 Caractéristiques de la communauté hybride de création .....	208
Tableau 5.3 Caractéristique d'une communauté réflexive.....	224

## Figures

Fig. 1.1 Modèle d'apprentissage performatif des routines selon Feldman (2000).....	21
Fig. 1.2 Modèle génératif des routines .....	22
Fig. 1.3 Modèle proposant les artéfacts à l'extérieur de la routine.....	25
Fig. 1.4 Modèle proposant les artéfacts au cœur de la routine.....	26
Fig. 1.5 Modèle de (re)-création de routines (Dionysiou et Tsoukas, 2013).....	41
Fig. 1.6 Ligne temporelle du développement du champ théorique des routines.....	46
Fig. 2.1 Image globale de la dynamique des communautés organisationnelles.....	77
Fig 3.1 Structure des données .....	107
Figure 5.1 Structuration de la <i>communitas</i> en communauté épistémique .....	205
Figure 5.2 Routines opérationnelles de création.....	213
Figure 5.3 Routines de recherche créative .....	215
Figure 5.4 Routines de dé-routinisation. ....	228



## Liste des abréviations

ANT	Actor-Network Theory
BMX	Bicycle Motocross
CDS	Cirque du Soleil
C & T	Concepteurs et tendances
CoP	Community of Practice
CRIP	Centre de recherche et d'innovations en performance
ÉNC	École nationale de cirque
ÉPCICC	Émergence des pratiques créatives, innovantes et collectives au Cirque
LGBTTQQFAGPBDSMNC2SAP	Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Transexual, Questioning, Queer, Flexual, Asexual, Genderfuck, Polyamorous, Bondage/Disciple, Dominance/Submission, Sadism/Masochism, Non-Conforming, 2 Spirit, Ally, and Pansexual.
LPP	Legitimate Peripheral Participation
R&D	Recherche et développement
SLT	Situated Learning Theory
SOP	Standard Operating Procedures



*À mes amis lyriques,  
insaisissables migrants.*

## Remerciements

Ma plus sincère et indéfectible reconnaissance à Laurent Simon et Patrick Cohendet qui ont su me diriger en tolérant mon entêtement tout en encadrant avec subtilité et raffinement cette forme d'autonomie qui flirte souvent avec le désordre, la périlleuse liberté de la recherche interprétative.

Merci à mon comité de thèse : Linda, Olivier et Nathalie pour la richesse et la profondeur de vos commentaires, certains depuis l'examen de synthèse jusqu'à la proposition de thèse.

Un grand merci au Cirque du Soleil et tou.tes ses artisan.es qui ont généreusement, en toute ouverture et confiance, participé à la recherche.

Je reconnais l'aide financière du FRQSC (2013-2014) et du CRSH (2014-2017).

Ont contribué par leur existence et méritent reconnaissance :

Yves-Marie Abraham, qui lors de mon DESS m'a fait raccrocher à mes anciennes amours intellectuelles.

Chantale Mailhot, sans qui j'aurais été avalé par les goinfres gorges de la bureaucratie, et qui aujourd'hui encore m'est d'un secours moral indescriptible.

Marlei Pozzébon, qui m'a fait écrire et publier pour la première fois (et pour d'autres délices brésiliens!).

Pascale Gravel-Richard qui m'a emmené au Salvador et Sacha Ghadiri qui a rendu ce projet de recherche possible, adoucissant ma transition vers le doctorat.

L'équipe de Mosaic et particulièrement Renée Bouchard pour sa patience et encore plus particulièrement David Grandadam qui est devenu un ami et avec qui les nombreuses discussions ont souvent pris feu avec enthousiasme.

Les collègues avec qui j'ai traversé le parcours doctoral. Spécialement : Karl-Emanuel Dionne lors de nos voyages gréco-latins pour les discussions fondatrices qui en sont

sorties; et Joëlle Bissonnette pour avoir débrouillé les ondes numériques et dévoilé un horizon, de l'autre côté de la thèse.

Des professeur.es : Richard Déry, Alain Chanlat, Linda Rouleau et Ann Langley pour leurs enseignements fondamentaux qui m'apparaissent plus que nécessaires aujourd'hui pour l'élaboration d'une véritable science de la gestion.

Traversant les époques et les pratiques :

Des ami.es et ma famille à qui je dois des discussions, des réflexions, de l'aide, du support, des squats et des chars : mes parents, Idra, Tristan, Philippe, Antoine, Martin, Ursule, Marie-Ève, Olivier, Jean-Philippe, Jessica, Monelle, Felipe, Aurore, Filippo, Erié, Alexandre, Félix, Julien, Les Kassoufs, Alice, Laurence.

Les membres du Dark Side pour leur bon goût.

Le Bily Kun et Marjo pour le jazz.

Le Manitoba, Simon et Eli, pour la musique de jardin.

François Rousseau, pour m'avoir permis de conserver vivant un poumon musical pendant ces années.

La librairie le Port de tête, l'asile où j'ai vécu et travaillé. [262 et 269 avenue Mont-Royal Est, Montréal !] Mes inspirant.es collègues.

Martin Turcotte, évidemment.

Mehdi Chokri, évidemment.

Et, Maude ma libération restructurante.



## Introduction

Les organisations culturelles et artistiques jonglent avec une définition particulière de la valeur. La production d'œuvres et de biens culturels diffère de celle des biens du marché traditionnel en ce sens qu'elle se caractérise par une fonction symbolique et non utilitaire (Hirsh, 1972). Ce type d'organisation tire sa valeur, en grande partie, de l'expérience, des émotions ou de la perception subjective et des expériences collectives (Townley et al., 2009). Les entreprises artistiques luttent donc avec une double logique de gestion qui est paradoxale. D'une part, ces entreprises créent de la valeur grâce à la création, l'innovation et la production de nouvelles idées qui les différencient par leur qualité et leur originalité. D'autre part, les exigences financières intensifient les problèmes d'efficacité et de performance (DeFillippi et al., 2007; Eikhof et Haunschild, 2007; Townley et al., 2009, Lampel et al., 2000).

Le Cirque du Soleil (CDS), une entreprise emblématique montréalaise de l'industrie créative, ne diffère pas d'une autre organisation culturelle ou artistique à cet égard. Fondé en 1984, le CDS est passé d'un cirque de rue qui a renouvelé le genre, à une entreprise mature au tournant des années 2000. La compagnie a maintenu un très haut niveau de créativité tout en assurant un succès public et un développement commercial important, ce qui en fait un exemple international.

Depuis environ 2010, le CDS est plongé dans un questionnement sur la régénération de sa créativité, sur sa pertinence et une réflexion profonde a court sur le projet qui l'anime et l'animera dans les prochaines années. De plus, l'entreprise a fait face à plusieurs problèmes de croissance et a entrepris un important exercice de réorganisation administrative. Après 30 ans d'activité, la compagnie remet en question sa créativité, son orientation et son identité. Le CDS est confronté à la nécessité de se renouveler et de nombreux efforts sont faits dans un véritable exercice de redéfinition. Comment alors rencontrer efficacité et performance tout en activant le potentiel créatif des artistes? Cette question récurrente dans les entreprises artistiques apparaît plus que jamais comme un élément critique de la stratégie au CDS.

Si la recherche sur les industries créatives aborde généralement le problème sous l'angle de la double logique de l'art et des affaires, la littérature sur l'innovation offre une approche similaire sur les activités d'exploration et d'exploitation, mettant l'accent sur l'ambiguïté entre les besoins de recherche et développement (R&D) et les attentes des résultats sur le marché. La littérature sur l'ambidextrie a largement abordé cette question de l'innovation dans une perspective évolutionniste. Si les routines d'exploitation et d'exploration sont restées des boîtes noires et ont été considérées comme opposées (March, 1991 ; Tushman & O'Reilly, 1996), dans la pensée actuelle, elles peuvent être concomitantes, parallèles ou synergiques (Andriopoulos et Lewis, 2009; Raish et Birkinshaw, 2008; Cao et Al., 2009; Cohendet & Simon, 2007). Loin d'être inappropriées, ces approches conservent néanmoins une perspective dualiste traitant en toute légitimité les deux grands projets inhérents aux entreprises innovantes.

Cependant, de notre point de vue, cette vision dialectique de la question finit par être stérile. Ainsi, pour étudier en détail les processus complexes qui mènent à la production d'œuvres d'art, nous accordons une attention particulière aux interactions qui se déroulent au sein de ces processus. Afin de surmonter cet antagonisme, nous avons choisi d'observer la dynamique créative en termes de routines organisationnelles. Les approches contemporaines des routines ont traité cette vision dichotomique en donnant accès à une perception plus raffinée des pratiques et défis des acteurs organisationnels, et offrent l'opportunité d'explorer les fondements des dynamiques organisationnelles (Feldman et Pentland, 2003 ; Pentland Et Feldman, 2005).

Un enjeu central de la créativité en termes de routines est relatif à l'émergence, à la rupture, à la réorientation ou la recombinaison de routines pour innover. La recherche actuelle est axée sur l'aspect dynamique et génératif inhérent à la routinisation. Elle focalise notamment sur les moyens de sortir des ornières souvent empruntées par les organisations malgré les stratégies de stimulation de la créativité (Feldman et al., 2016; Cohendet et Simon, 2016; Bucher et Langley, 2016; Dittrich et al., 2016; Deken et al. 2016). La volonté de rompre une routine amène une question d'importance : une routine est-elle un comportement automatique ou une action délibérée?

Les auteurs fondateurs du champ théorique (Simon, March, Cyert) ont présenté la routine comme un programme d'actions conditionnées et délogées de la conscience. Pour Nelson

et Winter (1982), dans une perspective évolutionniste, il s'agit de comportements imprégnés de savoirs tacites plus ou moins conscientisés, qui constituent la mémoire de l'organisation. Les routines se transmettent par la pratique répétée comme les gènes d'une organisation déterminant sa trajectoire. Hodgson (1997) soutient que la routine est un comportement automatisé qui permet de gagner temps et efficacité. Une routine est perçue comme un comportement récurrent, stable et prévisible. L'évolution de l'organisation se fait de façon plus ou moins fluide par micro mutations génétiques selon l'adaptation au contexte.

La discussion sur la conscience et la réflexivité des routines arrive assez tôt dans le développement du champ théorique (Pentland, 1993 ; Pentland et Reuter, 1994, Feldman, 2000). Le courant interactionniste symbolique, qui s'intéresse au sens et à l'apprentissage, militait pour une reconnaissance accrue des dimensions conscientes et réflexives des routines. Le balayage du champ par la mobilisation de théories poststructuralistes (Giddens en tête) au début des années 2000 a cependant relégué la question de la conscience à celle de l'agence. L'acteur social est un agent qui interprète la règle et la met en action de manière plus ou moins délibérée, selon le contexte et ses dispositions (Feldman et Pentland, 2003 ; Pentland et Feldman, 2005). Feldman et Pentland (2003) illustrent la dualité structurelle des routines en distinguant l'aspect ostensif de la routine, soit la structure, et la dimension performative, soit la pratique effective des acteurs.

Le concept d'agence en théorie des routines permet d'expliquer l'évolution de la structure organisationnelle selon les mécanismes d'adaptation qui sont employés dans la sélection et l'adoption de comportements, et la mutation des routines selon l'interprétation et la pratique effective des acteurs qui participent à la routine. La routine est donc à la fois un élément stabilisateur et un élément de changement. L'approche des routines par les théories de la pratique est très pertinente pour expliquer l'adaptation par micro innovations, par l'ajustement de la pratique de l'acteur faisant face à une situation précise dans un environnement qui se transforme. Ici aussi, l'évolution se fait par l'adaptation de la pratique des acteurs aux pressions externes.

Dans ces approches, une situation de crise, une rupture du contexte, est la condition qui appelle une transformation radicale de routines afin de retrouver la stabilité du système (Bromiley et Marcus, 1987; Inam, 1999; Narduzzo, 2000; Zellmer-Brhun, 2003; Weick,

1990, 1993). L'organisation est ici perçue comme un système clos et le retour à l'équilibre fonctionne comme une forme d'homéostasie; ou comme un écosystème dont l'équilibre serait préservé par la résilience de ses éléments. Ces deux analogies biologiques évolutionnistes perpétuent l'idée de changements dus aux conditions externes. Cependant, la littérature en théorie des routines organisationnelles reste quasiment muette sur les changements radicaux de routines qui émergent de l'intérieur de l'organisation.

Dans une perspective anthropologique, une situation de crise, ou de fortes turbulences transitoires, qu'elle soit exogène ou endogène, est ce qu'on appelle un état liminal (Turner, 1969). Il s'agit du seuil de passage d'un état stable à une redéfinition identitaire et structurelle. Un contexte liminal est un moment indéfini, ambigu et hautement incertain, entre déconnexion et reconnexion de l'agent à la structure. Une telle période de flottement est particulièrement propice à la dislocation de routines, à leur rupture ou leur émergence (Turner, 1969; Szakolczai, 2009; Thomassen, 2009, 2112; Lewis, 2008; Beech, 2011; Bar-Lev et Vitner, 2011; Gross et Geiger, 2017).

Le travail présenté ici est tiré de l'observation du cas d'une communauté créative qui s'est retrouvée frustrée devant l'impossibilité de régénérer son potentiel créatif. La communauté étudiée est celle gravitant autour du Département de casting et performance du CDS. Avec les Départements Intégrité et qualité des spectacles et Costumes et espaces créatifs, le casting est sous la bannière Opérations créatives et artistiques. Il est au centre du processus de création et jouit de cette position de pivot entre l'acte de création et celui de production. Cette communauté, dans un exercice réflexif, a pris conscience de systèmes de routines et d'artefacts stérilisants, et s'est intentionnellement engagée dans une lutte pour briser les règles établies et explorer de nouvelles routines. Cette crise existentielle interne a été ensuite amplifiée et généralisée à l'ensemble de l'organisation, et plus tard, presque légitimée par une forte pression exogène du marché.

Les saveurs déterministes et behavioristes qui persistent dans les approches fonctionnalistes et poststructuralistes nous empêchent de réfléchir correctement à ce phénomène de liminalité (Mutch et al., 2006). Une réflexion centrale qui anime le champ théorique depuis très récemment tourne autour de questions d'émergence, de conscience et de transformation des routines. Ces questions ont fait l'objet d'un numéro spécial de *Organization Science* en 2016 dans lequel des chercheurs importants dans le champ

suggèrent d'explorer les routines en tant que processus dynamique. Certains d'entre eux abordent la question de la provocation de transformations face à une crise de sens créatif, en mettant l'accent sur la capacité réflexive des agents à l'intérieur de l'organisation (Cohendet et Simon, 2016; Bucher et Langley, 2016; Dittrich et al., 2016; Deken et al. 2016). Notre travail s'inscrit dans la foulée des questions qui animent ce numéro spécial, particulièrement en ce qui a trait à l'émergence de routines et au rôle des artefacts dans la relation entre routines et créativité (Feldman et al., 2016). Cette perspective de recherche est ici liée à nos questionnements sur l'expérience de la liminalité (Beech, 2011; Bar-Lev et Vitner, 2011; Gross et Geiger, 2017).

Le présent exercice tente de contribuer à cette réflexion en poursuivant l'axe de recherche interactionniste abandonné au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle et récemment réapparu dans l'utilisation de la théorie de l'acteur-réseau (*Actor-Network-Theory*, ANT) (D'Adderio, 2011, 2014; Orlikowsky, 2002) et la réutilisation du *sensemaking* (Dionysiou et Tsoukas, 2013) dans le champ théorique des routines organisationnelles. Partant de la définition de routine admise généralement : « repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors » (Feldman and Pentland, 2003: 95), la routine est pour nous une interaction d'acteurs, humains et/ou non humains, qui n'est pas strictement mécanique. Elle contient un sens, porte des valeurs et une vision du monde (Feldman, 2000, Feldman et Rafaeli, 2002 ; Orlikowsky, 2002). À cet égard, notre travail s'engage dans la piste de recherche proposée par Feldman et al. (2016) qui appelle à une recherche plus approfondie sur la matérialité en théorie des routines.

La littérature récente a examiné les routines dans leurs dimensions sociomatérielles (D'Adderio, 2011, 2014; Orlikowski et Scott, 2008; Feldman et Orlikowski, 2011). Dans cette perspective, les artefacts sont des ingrédients actifs au centre des routines. Sans réduire le rôle de l'agence et de l'intentionnalité (limitée ou non) des individus, les artefacts deviennent des agents importants dans la routine, en interaction avec les autres acteurs qui y participent (D'Adderio, 2011; Orlikowski et Scott, 2008). À cet égard, nous considérons les artefacts comme des participants à la routine qui sont chargés de significations et de valeurs, d'inscriptions (D'Adderio, 2011), et interagissent avec d'autres acteurs sociaux. En ce sens, la création et la légitimité des artefacts se trouvent en grande partie dans leur adoption dans les routines d'une communauté spécifique

(D'Adderio, 2011). Dans notre cas, les communautés créatives produisent des œuvres qui sont des artefacts d'une très grande valeur performative en ce sens qu'ils portent symboliquement les valeurs de la communauté et prescrivent une pratique. Ils ont potentiellement l'effet d'un manifeste. Un manifeste en arts est un texte fondateur qui sonne une rupture avec une ancienne forme et le début d'une nouvelle ère en contenant les valeurs et le programme de transformation (Heinich, 1994 ; Debray, 1994). Un manifeste est un acte de rassemblement, il fait communauté (Heinich, 1994).

Dans une perspective de *sensemaking*, l'organisation est un processus ininterrompu d'interactions (Weick, 1979, 1995 ; Dionysou et Touskas, 2013). L'émergence et l'activation des routines demandent un effort mental. Il s'agit, dans un contexte en continuelle recontextualisation au fil des interactions (Latour, 2006, Weick, 1979), de la co-construction du sens de l'action (Weick, 1979, 1995). Un ensemble de connexions (Feldman et Rafaeli, 2002), des points de contact entre différents acteurs échangeant de l'information et développant une compréhension commune de leur réalité et de leur activité. Dans cette perspective, la routinisation est un acte éminemment réflexif (Orlikowsky, 2002).

Cette idée de réflexivité mène à celle de la conscience. Elle suggère qu'une constante ouverture au contexte changeant et un ajustement continu des schémas interprétatifs permettent de recomposer sans cesse le sens de la situation (Levinthal et Rerup, 2006 ; Rerup et Feldman, 2011 ; Turner et Rindova, 2012). Cet état d'esprit permet d'interagir de façon pertinente en étant réflexif et vigilant sur les mouvements continus d'interactions avec les autres acteurs, sociaux ou matériels, dans le contexte où tient lieu l'action. La co-construction du sens se fait par rétrospection collective sur l'action (Weick, 1979, 1995).

Afin d'aller plus loin dans la réflexion sur la perspective interactionniste et sociomatérielle, nous portons une attention particulière au rôle des communautés en tant que contextes sociaux privilégiés pour la création ou la reproduction de routine, pour la production d'artefacts ainsi que leurs interactions. Le concept de communauté n'est que partiellement couvert dans la littérature sur les routines (Cohendet et Simon, 2016; D'Adderio, 2011; Cohendet et Llerena, 2003;). Il est pourtant très présent dans la littérature sur l'apprentissage (Lave et Wenger, 1991; Wenger, 1998; Brown et Duguid, 1991) et la créativité (Cohendet, et al, 2010; Hargadon et Bechky, 2006), qui place les

communautés en tant que lieu privilégié de transfert, de construction et de diffusion de connaissances et de pratiques. Avec la notion d'artéfact, les communautés épistémiques ou créatives, avec l'important degré d'autonomie qui les caractérise, nous permettent de jeter un regard neuf sur les dynamiques sociomatérielles et symboliques dans la création, l'émergence, l'adoption, l'abandon ou les ruptures de routines, en particulier dans le cas complexe d'organisations artistiques impliquant des acteurs hétérogènes.

Notre étude propose une analyse d'acteurs, de pratiques et d'artéfacts médiateurs, traducteurs ou participants dans la rencontre des différents systèmes de routines adoptés par des communautés hybrides hétérogènes. Ces systèmes qui luttent, se complètent, s'influencent, s'accommodent ou se brisent, contribuent à la création d'œuvres artistiques et culturelles et à l'adaptation ou la mise à jour de l'identité organisationnelle dans sa recontextualisation. La question que nous posons dans cette recherche est la suivante : comment l'interaction des communautés créatives et des artéfacts est-elle une source qui stimule la créativité et mène à l'innovation radicale à l'intérieur d'une organisation?

La communauté observée ici gravite autour du département de casting du CDS. C'est une communauté créative qui entretient un lien étroit avec les différentes communautés d'artistes de diverses disciplines, et avec les communautés de gestionnaires de l'organisation. Le Département de casting agit comme un médiateur entre les communautés d'acteurs créatifs et fonctionnels et construit de nombreux artéfacts pour traduire, informer et partager des connaissances et des pratiques afin de créer les spectacles. Nous verrons rapidement que les membres et les activités de la communauté dépassent son étiquette départementale.

Comment expliquer l'émergence de routine? Comment expliquer les ruptures et les transformations profondes dans les structures? Autrement dit, y'a-t-il une théorie du social qui dépasse le dualisme action/structure, individu/organisation, permettant d'expliquer, ou du moins de réfléchir, comment adviennent les transformations rapides, radicales, profondes de structures; l'émergence de routines, la formation d'institutions ou la création de champs (au sens de Bourdieu); ou leur rupture, leur abandon ou leur soudaine disparition?

Dans cette étude, nous proposons, par un regard historique, trois types de processus d'apprentissage et de co-construction de sens. 1) La routinisation est le passage d'une *communitas*, une communauté en état liminal, se structurant en communauté par l'interaction et produisant ses routines et artefacts; 2) l'institutionnalisation d'une communauté épistémique ou créative qui produit un artefact fondateur de référence – un manifeste — qui imprime des routines stables; et, 3) la reconfiguration de la structure de la communauté qui se plonge consciemment en état liminal face à une situation insatisfaisante ou aliénante d'inertie créative, et l'émergence de nouvelles routines et artefacts de redéfinition.

Nos principaux résultats montrent qu'une situation liminale, intentionnelle ou accidentelle, entraîne un questionnement et une renégociation des routines établies. Les artefacts ont un effet direct sur la création de nouvelles routines et sur les ruptures de routines au sein des communautés et de l'organisation. Dans un contexte liminal, les artefacts peuvent être conçus délibérément dans une pratique réflexive afin de volontairement briser la trajectoire de stérilisation et l'inertie créative. Ces résultats ouvrent un axe de recherche sur les changements radicaux qui ont lieu à l'intérieur des structures organisationnelles, ce qui est un sujet que les théories institutionnelles ont du mal à expliquer.

En même temps, les artefacts peuvent être mobilisés pour produire des routines qui stabilisent l'organisation et atténuent l'ambiguïté et l'incertitude inhérentes à un état liminal. Ce constat nous permet de mettre en relief la *polyvocalité* des ostensivités dans la constitution de routines. Une interaction peut convoquer plusieurs schémas interprétatifs simultanément, transformatif comme reproductif, ce qui est cohérent avec ce que démontrent Luciana D'Adderio (2014) ou Cohendet et Simon (2016) sur la coévolution de routines ayant des buts contradictoires.

Les nouvelles routines, dans notre cas, ont du mal à se diffuser dans le reste de l'organisation. En effet, plusieurs artefacts créés depuis la fondation de l'entreprise, il y a 30 ans, encouragent par leur poids historique et symbolique la reproduction des routines. La plupart des artefacts mobilisés dans le processus de création hors de la communauté résultent de décisions historiques provenant de la direction artistique fondatrice, limitant la faculté générative de la dynamique ostensive/performative. En bloquant l'émergence

de nouvelles routines, certains artéfacts institutionnels et opérationnels provoquent des pratiques répétitives et non réflexives aliénant la créativité pourtant souhaitée par l'ensemble de l'organisation. Ces conclusions soulèvent des questions quant au pouvoir et à la légitimité des communautés impliquées dans ces changements radicaux. Notre contribution met en lumière l'effet potentiellement coercitif d'une ritualisation de l'activité liminale à travers des pratiques, des objets et des acteurs réifiés qui portent les valeurs de communautés dominantes dans l'organisation. En même temps, elle fait apparaître des pratiques subversives dans la création de routines et d'artéfacts comme voie de contournement de cette ritualisation. Cette ambivalence liminale en période de transition est une grande source de créativité et d'apprentissage.

Nous suggérons qu'une approche résolument interactionniste constructiviste et sociomatérielle peut expliquer les changements radicaux provenant de l'intérieur d'une organisation en état liminal et plus précisément dans une communauté qui se fait *communitas*. Nous proposons que la prise de conscience d'une crise de sens qui remet en question l'identité, les valeurs et le projet d'une communauté puisse conduire à l'émancipation de cette dernière et à la création de routines délibérément en rupture avec les routines instituées, entraînant une dynamique politique hautement créative entre les communautés qui constituent l'organisation. Sur le plan de la gestion, ce travail demande de prêter attention aux pratiques liminales des agents organisationnelles qui oscillent entre *communitas* et communauté, dans un mouvement tantôt structurant tantôt déstructurant, en tant que foyers de créativité.

Les pages qui suivent présentent dans un premier chapitre une revue critique de la littérature s'inscrivant dans la théorie contemporaine des routines. Une première partie positionne les grands courants évolutionnistes et fonctionnalistes fondateurs du champ, les apports du post-structuralisme et du rôle de la matérialité, suivit d'une conclusion sur les limites de la théorie. Une deuxième partie présente la question des microfondements qui replacent l'individu dans la routine. On y discute de l'intentionnalité et de l'idée de conscience qui fait actuellement débat dans le champ. Enfin, nous soulevons la préoccupation du sens et empruntons la voie interactionniste et sociomatérielle que nous préconisons.

Un deuxième chapitre présente notre base théorique. Il justifie le choix des communautés créatives comme foyer d'interactions et de création de routines et d'artéfacts; celui de liminalité comme contexte anti-structurel propice à l'émergence de nouvelles pratiques; et celui de performativité comme principe actif de l'émergence d'inscriptions des artéfacts.

Notre troisième chapitre explique le choix de la méthodologie utilisée. Il s'agit d'une étude de cas unique approfondie sur les activités de création au Cirque du Soleil (CDS). Ce chapitre présente le contexte de la recherche, les différentes étapes de collectes de données et l'échafaudage conceptuel qui en a émergé.

Les résultats sont présentés sous forme narrative dans un quatrième chapitre qui détaille les principaux aspects de l'histoire de l'organisation ayant façonné sa signature esthétique et ses processus de création.

Un cinquième chapitre discute analytiquement les résultats en termes de routines et met au jour les différentes dimensions et les conditions d'émergence, de création, de reproduction, de transformation ou de rupture de routines.

Enfin, un chapitre conclusif étaye les principaux apprentissages et les développements potentiels pour les sciences de la gestion et les sciences sociales en général, ainsi que certaines pistes de recherche qu'ouvre notre perspective. Nous terminons en présentant certaines implications pratiques et les limites au-delà desquelles nous espérons poursuivre le travail.

# **Chapitre 1**

## **Revue critique de la littérature scientifique sur les routines organisationnelles**

Le présent chapitre propose une revue critique de la littérature scientifique sur les routines organisationnelles. Il se divise en deux parties. La première étale les fondements évolutionnistes et fonctionnalistes de la théorie dans un premier temps et présente la contribution du courant poststructuraliste et la question des artéfacts. Elle se conclut par une présentation des limites de la théorie actuelle. La deuxième partie questionne la perspective individualiste dans l'émergence de routines et présente une l'approche interactionniste. Elle propose ensuite une discussion sur la conscience et la réflexivité dans la théorie des routines. Elle se termine par une exposition des limites des approches subjectivistes. En conclusion de ce premier chapitre, nous proposons qu'adopter une approche constructiviste radicale est nécessaire pour étudier l'émergence et la rupture de routines qui occurent de manière endogène.

### **Partie 1**

#### **a) Évolutionnisme et fonctionnalisme**

Des prémisses évolutionnistes schumpéteriennes (1911) à l'incorporation de la rationalité limitée (Simon, 1947; March et Simon, 1958; Cyert et March, 1963) dans le discours économique puis, avec la portée des connaissances tacites (Polanyi, 1967) en organisation, Nelson et Winter (1982) se mettent en porte à faux avec le courant dominant de la pensée économique. Cette rupture dite hétérodoxe remet en question l'idéologie traditionnelle de l'économie prétendant que le marché libre coordonne naturellement les rapports sociaux. La réalité de l'activité dans les organisations résiste à l'analyse de la théorie économique néoclassique. Les acteurs ne se comportent pas de manière purement rationnelle, mais utilisent des moyens spécifiques dans chaque situation particulière, mobilisant un savoir et une pratique contextualisée. Les organisations réagissent aux pressions environnementales et s'adaptent.

Nelson et Winter (1982) utilisent la notion de routine pour spécifier les mécanismes comportementaux des organisations qui sont plus ou moins automatisés et échappent aux notions de rationalité pure et de choix rationnel revendiquées par les économistes

orthodoxes. C'est en quelque sorte l'ADN de l'organisation. La théorie évolutionniste compare les routines aux gènes de l'organisation. Chez Simon, la notion de routine implique une dimension presque automatisée d'actions répétées. Dans un contexte de rationalité limitée et d'impossibilité à analyser toute l'information nécessaire à la prise de décision (Simon, 1947), les routines donnent un répertoire de réponses préétablies ou un programme à suivre. En ce sens, les routines orientent la prise de décision en limitant les options. Elles donnent une panoplie quasi spontanée ou semi-consciente de solutions qui économisent temps et efforts cognitifs (Simon, 1947; March et Simon, 1958; Cyert et March, 1963).

En 1940, Stene distinguait déjà les routines des actions qui sont faites suite à une prise de décision. Les travaux précurseurs de March et Simon (1958) et Cyert et March (1963) mobilisent clairement le concept de routine dans un modèle de rationalité limitée, et critiquent la rationalité pure et parfaite. Ils exposent que certaines activités des acteurs de l'organisation suivent des règles strictes et sont plus ou moins automatisées et non rationnelles. Leur acception du terme est en fait assez proche du langage commun et décrit une série de gestes répétitifs intégrés dans le comportement, et dont on n'a pas besoin de réfléchir en profondeur pour mettre en action. Ils parlent de *performance program* ou de *Standard Operating Procedures* (SOP) pour illustrer des systèmes d'actions coordonnées stables. Les routines peuvent être plus ou moins complexes allant d'une tâche élémentaire sur une chaîne de montage à l'exécution d'un programme informatique. Les routines en organisation sont en quelque sorte des pratiques institutionnalisées sous forme de conventions ou de règles.

Nelson et Winter (1982) récupèrent le terme et fondent le champ théorique. Ils démontrent que les routines, dans un modèle de rationalité limitée, ont un effet coordonnateur contextuel à l'organisation. Ils s'inscrivent dans une perspective évolutionniste et comparent les routines aux gènes de l'organisation. Chaque firme a ses propres routines qui la distinguent des autres et déterminent sa trajectoire. Les routines se transforment. L'organisation évolue selon les mutations, la sélection et la rétention de certaines mutations permettant l'adaptation au contexte. La définition de routine reste sensiblement aussi simple que chez Cyert et March (1963), et s'approche de l'idée d'habitudes collectives. «Historically, the term 'routines' clearly referred to recurrent interaction

patterns, that is, collective recurrent activity patterns» (Becker, 2004: 645). Nelson et Winter seront les véritables fondateurs du champ théorique des routines organisationnelles. Ils en définissent les contours, les caractéristiques, les modalités opérationnelles et les effets, et entraînent avec eux une génération de chercheurs.

Dans sa nature même, la routine est un motif d'interaction répétitif et persistant. La récurrence est donc une caractéristique essentielle de la routine. La routine est une interaction, elle demande la présence de multiples acteurs. Il y a une dimension fondamentalement collective dans la coordination des interactions. La mobilisation de certaines routines ou de motifs d'interactions équivaut à la mise en action de connaissances afin de répondre à une situation précise dans un contexte particulier (Nelson et Winter, 1982, 2002; Cohen et al., 1996; Teece et al., 1997; Becker, 2004).

Les routines sont aussi un réservoir de connaissances pour l'organisation, sa mémoire (Nelson et Winter, 1982, 2002; Cohen, 1991; Cohen et Bacdayan, 1994; Pentland, 2003a). Elles sont en quelque sorte des exemples de solutions fonctionnelles à des problèmes précis, ou même, des exemples à ne pas suivre (Coriat et Dosi, 1998 ; Becker, 2004). Nelson et Winter (1982) suggèrent que la routinisation des activités de l'organisation est la plus importante forme de mémoire de ses activités opérationnelles (Nelson et Winter, 1982 : 99). Les organisations apprennent par la pratique, c'est-à-dire en faisant et en répétant une activité. De la même façon qu'un individu devient meilleur à une tâche en exerçant ses capacités, les organisations augmentent leur performance en développant des routines efficaces (Cohen, 1991). Pour Nelson et Winter (1982), les connaissances contenues dans les routines sont ce qui distingue la façon de faire d'une firme dans la conduite de ses activités, et donc de la trajectoire propre à chaque organisation.

Elles tiennent informellement une fonction de contrat entre les acteurs. Les routines opèrent comme une trêve entre les membres de l'organisation. Il s'agit d'un terrain d'entente fonctionnel qui favorise la conduite des activités malgré la présence d'intérêts divergents et les risques de conflits (Nelson et Winter, 1982, 2002; Inam, 1999; Lazaric et Raybault, 2005; Zbaracki et Bergen, 2010). Les routines agissent comme un système de contrôle social qui imprime une culture à l'organisation (Cohendet et Simon, 2016; Coriat et Dosi, 1998).

Selon Nelson et Winter (1982), les routines sont davantage structurantes que les systèmes d'autorité et les réglementations dans l'accomplissement de la performance. En tant que trêve, les routines ont une fonction de gouvernance et de motivation (Nelson et Winter, 1982 ; Coriat et Dosi, 1998). Les routines sont une solution commune qu'adoptent les participants face à l'indétermination contextuelle des règles (Reynaud, 2001, 2005a, 2005 b); elles sont un lieu d'échange et de codification qui rallie les membres de l'organisation (Cohendet et Llerena, 2003 ; Becker, 2004). Elles ont un important aspect cognitif. Lorsque les routines sont entendues et prises pour acquies par les membres, la notion de trêve permet d'expliquer en partie la stabilisation et la persistance du système.

Les routines ont donc un rôle de coordination et de contrôle. Elles permettent de systématiser et d'unifier les pratiques, de faire intervenir des comportements complémentaires simultanément et de transmettre un savoir tacite sur les marches à suivre. En étant stables, elles sont aussi comparables et offrent des points de référence pour le contrôle des activités et de la performance.

La routinisation fixe certains paramètres sous forme de règles, de procédures, de normes formelles ou informelles. Elle amène une plus grande prévisibilité des comportements et des résultats attendus (Becker, 2004). Un système stable est aussi plus facile à coordonner et à contrôler, donc, davantage prévisible dans ses comportements. La stabilité amenée par les routines sert de référence à laquelle on peut comparer, mesurer et apprendre des changements ou des perturbations. Ainsi, les routines se transforment, et selon les processus de mutation et de sélection, permettent l'adaptation de l'organisation aux pressions de l'environnement et aux nouveaux contextes qu'elles amènent. Les routines sont ainsi perçues comme un avantage concurrentiel selon une perspective stratégique basée sur les ressources (Cohen, 1991; Teece et al., 1997; Ciborra et Andreu, 2001; Andreu et Ciborra, 2002; Cepeda et Vera, 2007; Dosi et Marengo, 2007).

Or, lorsqu'un système de routines est efficace, il tend à être reproduit. Cela peut entraîner des effets pervers. Les routines sont soumises à la dépendance au sentier (*path-dependency*) (Pentland et al., 2012; Nelson et Winter, 1982; Cohen et al., 1996; Coriat et Dosi, 1998; Arena et Lazaric, 2003; Becker, 2004; Egidi et Narduzzo, 1997; Teece et al., 1997; Nelson et Winter, 2002). Les routines sont façonnées par l'histoire et suivent une voie tracée par le passé, elle se transforment et s'adaptent selon leur forme antérieure. Elles peuvent se

coincer dans une ornière et devenir désuètes et inadaptées au contexte changeant, ce qui pose un problème dans la réplication des routines efficaces (Nelson et Winter, 1982; Cohen et Bacdayan, 1994). De même, un excès de stabilité peut conduire à une certaine forme d'inertie si aucune leçon n'est tirée de la comparaison avec les éléments perturbateurs (Bromiley et Marcus, 1987 ; Gersick et Hackman, 1990). Un système rigide de routines peut se retrouver incapable de s'adapter (Arena et Lazaric, 2003 ; Becker, 2004 ; Egidi et Narduzzo, 1997 ; Adreu et Ciborra, 2002).

Dans cette tradition structuro-fonctionnaliste, le potentiel d'innovation des routines est intimement lié au potentiel d'adaptation à l'environnement. Les routines se réactualisent selon un processus de rétroaction qui permet l'évolution par leur pertinence dans de nouveaux contextes (Nelson et Winter, 1982; Adreu et Ciborra, 2002). L'innovation est tributaire des transformations contextuelles qui exercent une pression sur le déclenchement des routines appropriées. Il y aura innovation devant l'inefficacité d'un système de routines existant dans un nouveau contexte. L'innovation se fait, par exemple, en recombinaison des éléments de routines existants avec de nouvelles composantes ou par l'importation d'éléments extérieurs (Nelson et Winter, 1982).

Dans le cas d'organisations dont les activités sont consacrées à l'innovation, le degré d'incertitude étant très élevé, autant sur le processus à suivre que sur la prévisibilité des résultats, l'effort de routinisation sera alors porté sur des paramètres d'exploration. Si les solutions sont imprévisibles et innovantes, le processus de recherche demeure un ensemble de routines (Nelson et Winter, 1982). Cette conception suppose l'adoption de certains modèles implicites qui conduisent à des innovations. «We propose to assimilate to our concept of routine all of the patterning of organizational activity that the observance of heuristics produce, including patterning of particular ways of attempting to innovate» (Nelson et Winter, 1982 : 133). Sans négliger l'apport individuel des inventeurs ou des innovateurs, ils soutiennent néanmoins que les organisations mettent en place un ensemble de routines précises qui supportent les activités de recherche et d'innovation.

Dans le sillon de Nelson et Winter, le management s'arrogera la théorie des routines dans une perspective basée sur les ressources. En effet, selon ce point de vue, si les routines forment un répertoire de connaissances tacites difficilement transférable dans d'autres contextes organisationnels, elles deviennent une forme de capital cognitif qui distingue

l'organisation de ses concurrents, et donc un avantage concurrentiel pour qui sait s'en servir. Dans cette perspective organisationnelle basée sur les ressources, les routines sont des connaissances qui représentent un avantage stratégique dans le développement des compétences organisationnelles (Teece, 1997 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Cepeda et Vera, 2007 ; Barreto, 2010 ; Zengh et al., 2011). Une voie empruntée pour approfondir cette question de routines consacrées à la recherche a été développée dans le concept de *dynamic capabilities*. Il s'agira donc de développer des capacités managériales pour repérer les routines, les transformer, en installer de nouvelles, etc., et d'anticiper les changements contextuels de l'environnement. On parlera alors de « métaroutines », « second-order routines », « mindful routines » ou « dynamic capabilities » (Cohen et al., 1996; Teece, 1997). Il s'agit ici, bien sûr, d'instrumentalisations de l'idée théorique de l'analyse fournie par des économistes cherchant un principe explicatif de l'action collective dans ses microfondements.

Nous l'avons dit, l'ensemble des routines opérationnelles contextualisées dans la pratique constitue la mémoire de l'organisation. Ce sont les routines opérationnelles qui répondent à la tâche à accomplir d'une manière prévisible et entendue comme une trêve par les membres de l'organisation. Les capacités dynamiques sont les routines qui transforment stratégiquement les routines opérationnelles. Elles sont des routines qui servent dans la création de nouvelles routines. «A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness» (Zollo et Winter, 2002 : 340).

Les routines évoluent donc selon deux mécanismes. D'abord, par expérimentation, une routine est adoptée et réutilisée si elle atteint son objectif avec succès, et elle est abandonnée lorsqu'elle est défailante. Ensuite, par la recherche organisationnelle qui sert à explorer des activités innovantes. Cette recherche se fait par l'entremise d'acteurs stratégiques qui développent de nouvelles compétences à exploiter, et qui explorent les possibilités qui se présentent (Nelson et Winter, 1982; Teece et al., 1997; Cohendet et Llerena, 2003; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003).

L'approche comportementale de Nelson et Winter met fortement l'accent sur l'influence de l'environnement. Elle s'appuie sur des bases béhavioristes de l'action qui soutient qu'un message (stimulus) provoque une réponse (comportement). Dans le déclenchement

d'une routine, un stimulus est interprété afin de conduire à l'adoption du comportement approprié. La performance réside dans la façon cohérente de se comporter en vue d'accomplir l'activité, selon la réaction au message envoyé. La posture behavioriste insiste particulièrement sur les facteurs environnementaux comme stimuli qui appellent l'organisation à s'adapter, plutôt qu'à des facteurs individuels, émotifs ou logiques.

Cette rupture avec la pensée néoclassique en économie a donné tout un champ de recherche en théorie des organisations autour de cette notion de routine qui s'appuie sur des bases structuralistes et fonctionnalistes pour construire une théorie comportementale encore très vivante aujourd'hui dans la tradition évolutionniste. Les routines sont donc comprises comme les gènes organisationnels permettant la survie de l'organisation par la sélection, la reproduction, la mutation et l'adaptation à un environnement changeant. Si la contribution majeure que représente l'ouvrage de Nelson et Winter est d'ouvrir un champ de recherche rompant avec les études orthodoxes en économie, il reste néanmoins que le concept d'évolutionnisme renferme dans sa dimension métaphorique même une forte trace de déterminisme mécaniste.

La tradition évolutionniste économique présente les routines comme un phénomène d'adaptation contextuel à des forces externes qui exercent une pression sur l'organisation. La sociologie européenne des années 1980 amènera aussi sa contribution au concept de routine en développant des théories généralement basées sur la relation entre la structure et l'action.

## **b) Habitus, agence et structurationnisme**

Le post-structuralisme tentera d'introduire dans ses théories des éléments de critique faite à l'hégémonie structuraliste des Saussure, Levi-Strauss ou Parson et Merton par, entre autres, la phénoménologie (Sartre, Husserl, Merleau-Ponty, Schütz ou Heidegger) en Europe continentale et par l'interactionnisme symbolique de la seconde École de Chicago (Mead, Blumer, Goffman ou Becker) et l'ethnométhodologie de Garfinkel, aux États-Unis. Ces philosophes et sociologues contestent la vision dominante d'une société stable et statique composée d'acteurs contraints par la structure et les pressions culturelles. Ils observent des acteurs individuels qui interagissent dans un environnement fluide et dans un contexte souple et dynamique. Les post-structuralistes font l'effort de rallier ces deux

visions en en proposant une synthèse dans laquelle un principe de dualité structure/action individuelle se trouve au cœur.

Bourdieu (1980), dans *Le sens pratique* et largement dans toute son œuvre, développe le concept d'habitus pour illustrer les relations conventionnées qui donnent lieu à l'installation de pratiques sociales.

Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre (Bourdieu, 1980 : 88).

L'habitus est un principe générateur de l'action qui fait que l'individu sait comment agir devant une situation (Bourdieu, 1980). C'est l'ensemble des dispositions à l'action imprimées par la structure et structurant cette dernière. Basé sur une approche structuraliste constructiviste, Bourdieu propose une théorie de la pratique dans laquelle la structure et l'individu sont interreliés. Bourdieu intègre la notion d'agence dans son modèle. Le principe d'agence donne à l'acteur le pouvoir d'agir dans un contexte, selon ses dispositions, son habitus, et le capital qu'il peut mobiliser.

Giddens (1984), quant à lui, développe la théorie de la structuration qui est aussi un effort de relier la structure et l'action individuelle. Ici, la structure est à la fois une contrainte et un outil qui permet l'action. La routine est ainsi un phénomène lié à la sécurité ontologique des acteurs réduisant l'angoisse de naviguer en mer inconnue dans les rapports sociaux. Selon le principe de double herméneutique, les acteurs interprètent la structure et la mettent en action, ce qui en retour transforme la structure. La sociologie structurationniste et la théorie de la pratique ont encore une large influence en théories des organisations et en ce qui concerne les routines organisationnelles.

Brian Pentland (1992, 1995), notamment, en sera le pionnier dès les années 1990, en proposant une vision pragmatique de l'étude des routines qui s'appuie sur la pratique observable des acteurs. Martha Feldman (2003) place la dualité structurelle dans l'aspect

ostensif; la compréhension de la routine, et performatif; la performance de la routine. Elle est encore aujourd'hui un pilier de cette approche constructiviste méthodologique.

Feldman (2000) souligne que les recherches évolutionnistes ont surtout porté sur les changements de routine comme des réactions à des éléments de perturbation dans l'environnement, qui obligent des ajustements afin de retrouver une forme de stabilité et de récurrence. Elle insiste sur le rôle d'agence qui avait jusqu'alors été mis de côté. De ce point de vue, les routines ne sont plus perçues comme des activités programmées ou automatiques, mais sont en partie délibérées (Feldman, 2000 ; Feldman, 2003 ; Feldman et Pentland, 2003 ; Arena et Lazaric, 2003).

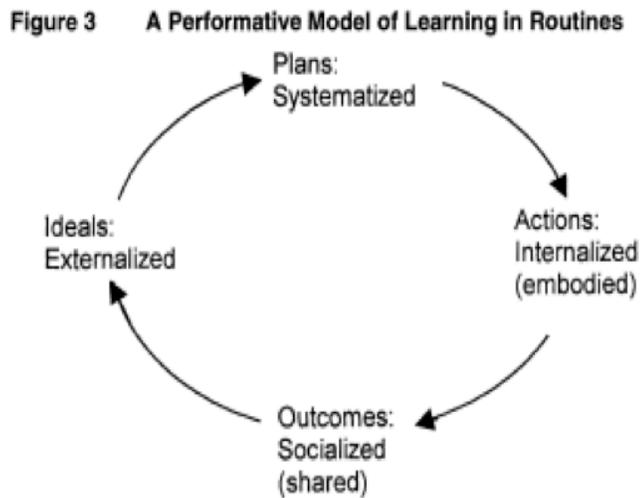
Pour Feldman, il ne s'agit plus simplement de déclencher les routines appropriées au contexte, mais d'une transformation du répertoire des routines disponibles et des règles qui le gouvernent. Les routines se transforment progressivement selon l'interprétation des agents et le contexte de la pratique. Ce processus est continu. La façon dont les routines sont mises en action est en constante transformation afin d'être appropriée au contexte, ce qui caractérise le phénomène d'adaptation. Les routines s'ajustent constamment sans avoir besoin de recevoir un choc majeur (Feldman, 2000, 2003; Pentland et Feldman, 2005).

Pour les structurationnistes, la notion de changement, bien que paradoxale avec celles de stabilité et de récurrence, est au cœur de la définition de routine. Les routines entraînent intrinsèquement une variabilité et une adaptation. En fait, les routines sont à la fois des éléments de stabilité et des éléments de changement. Elles renforcent la cohésion sociale et organisationnelle et génèrent des capacités d'innovation et de diffusion de pratiques créatives (Feldman, 2000 ; Feldman et Pentland, 2003 Pentland et Feldman, 2005).

Feldman (2000) intègre les termes ostensif et performatif. Le terme ostensif réfère à une définition contextualisée et objectalisée afin de rendre compte d'une réalité abstraite. Elle oppose cette dimension ostensive à la performativité, qui résulte de la pratique. La première s'apparente plus à une conception théorique idéalisée qui est non réfléchie consciemment. La seconde est, en revanche, la mise en action concrète par les acteurs de manière délibérée. Si, dans un premier temps, l'ostensivité et la performativité étaient considérées comme des catégories distinctes de routines, Feldman et Pentland (2003)

mettent en relation la structure et l'action au cœur de la routine. Réunis dans une double herméneutique (Giddens, 1984) les routines contiennent en elle-même les deux dimensions : ostensive et performative. « The ostensive aspect of the routine is the idea; the performative aspect, the enactment» (Feldman et Pentland, 2003 :102). Chaque individu développe une interprétation de la routine et en produit une action conséquente. Cet aspect performatif des routines est inhérent au processus d'innovation et comporte donc une dynamique d'apprentissage (Feldman, 2000, 2003).

Fig. 1.1 Modèle d'apprentissage performatif des routines selon Feldman (2000)



Feldman et Pentland (2003) distinguent les aspects ostensif et performatif des routines, mais ils en sont mutuellement constitutifs. Ces deux aspects sont nécessaires pour que soit constituée une routine organisationnelle.

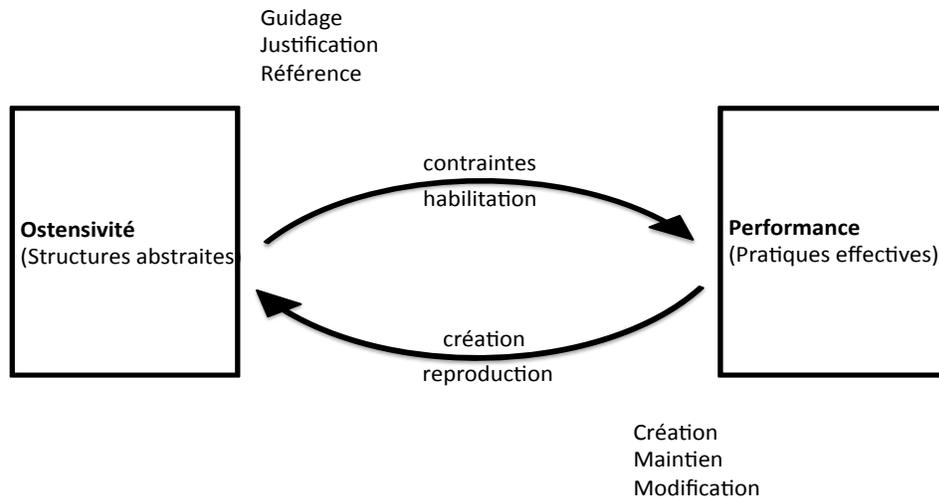
*The ostensive aspect is the ideal or schematic form of a routine. It is the abstract, generalized idea of the routine, or the routine in principle. The performative aspect of the routine consists of specific actions, by specific people, in specific places and times. It is the routine in practice. Both of these aspects are necessary for an organizational routine to exist. (Feldman and Pentland, 2003: 101)*

Une routine est le produit de l'interaction de ses aspects ostensifs et performatifs (Feldman et Pentland, 2003 ; Pentland et Feldman, 2005).

Feldman et Pentland empruntent les termes d'une tradition sociolinguistique pragmatique (Wittgenstein, 1953; Austin, 1962), mais en fait, ils les utilisent en se référant à la perspective structurationniste (Giddens, 1984) pour opposer la structure à l'agent. Feldman et Pentland (2003, 2005) mettent l'accent sur l'interaction entre la structure reproduite et transformée par les acteurs sociaux et l'agence qui est contrainte et habilitée par la structure. De même, une routine organisationnelle est le résultat de la relation entre sa pratique (performance, performativité, « routine en action »), contrainte et renforcée par sa définition ostensive (structure, schémas, « routine en principe »); et l'ostensivité

transformée par la pratique effective (Feldman et Pentland, 2003; Pentland et Feldman, 2005).

Fig. 1.2 Modèle génératif des routines



D'après Feldman et Pentland, 2003 et Pentland et Feldman, 2005

Diverses relations sont entretenues entre les dimensions ostensives et les dimensions performatives des routines. D'abord, la dimension ostensive exerce son influence en matière de guidage des actions à conduire, elle prescrit la norme; ensuite, rétrospectivement, elle sert de justification à l'action, elle cadre la reddition de compte; enfin, elle permet de construire un cadre de référence pour une compréhension commune de la réalité ou du contexte. En miroir, la performance de la routine influence le contexte par la création, le maintien ou la modification d'éléments de routines (Feldman et Pentland, 2003).

Pentland et al. (2012) réunissent ces deux aspects dans une dynamique interactive. Ils proposent un modèle génératif des routines organisationnelles. L'action individuelle, au niveau micro, concret ou performatif, informe ou transforme le niveau abstrait de la routine : le contexte. Dans la perspective de la sociologie structurationniste (Giddens), l'analyse de l'aspect individuel performé de la routine ne suffit pas à expliquer sa

dimension abstraite. Les actions individuelles sont influencées par le contexte, et répètent ou font varier le contexte en étant sélectionnées et retenues. Dans le modèle génératif de Pentland et al. (2012), le niveau macro, ostensif, est représenté par une matrice historique. « Here, we refer to the abstract level simply as ‘history’. In our model, past actions influence current actions, and current actions can be selectively retained as part of the history» (Pentland et al., 2012 : 1489). Les routines portent en elles ces deux dimensions, abstraites et agies concrètement.

En somme, l’aspect ostensif est la dimension abstraite des routines, semblable à l’histoire et la culture de l’organisation. Il sert de guide pour l’action, de référence pour expliquer la variation et justifie la sélection des routines, leur conservation et leur adoption par l’organisation. La réalisation en pratique de la routine à travers l’action effective est son aspect performatif, qui est le résultat de l’interprétation par les acteurs de sa définition ostensive (Feldman et Pentland 2003, Pentland et Feldman, 2005 ; Pentland et al., 2012; Mutch, 2016).

De ce point de vue, les routines sont un système génératif. Cette interaction dynamique des aspects ostensifs et performatifs assure la générativité des routines qui en fait un phénomène d’adaptation constant. Dans l’approche constructiviste qui domine le champ aujourd’hui, le potentiel d’innovation et de créativité lié à l’adaptation à l’environnement est inscrit au principe du concept de routine et assure l’évolution de l’organisation.

Comme chez Nelson et Winter (1982), dans ce modèle, le processus de routinisation peut entraîner une dépendance au sentier. Le processus d’institutionnalisation des routines a pour effet de coordonner et de mesurer la performance (résultat et efficacité) de l’organisation, mais la reproduction aveugle de systèmes de routines peut entraîner un effet d’inertie organisationnelle qui menotte la créativité et empêche la faculté générative du lien ostensif/performatif inhérent aux routines. Ici encore, ce que l’on appelle la dépendance au sentier (*path-dependancy*), est une ornière dans laquelle les actions du passé influencent, déterminent ou, du moins, guident les actions futures (Pentland et al., 2012).

### **c) Artéfacts**

Nelson et Winter (1982) avaient déjà soulevé l'importance de la technologie dans la dépendance au contexte caractéristique des routines. Les routines sont déclenchées par une interaction avec les ressources matérielles qui aident à coordonner ou à encadrer les routines en tant que répertoire externalisé de connaissances auquel se réfèrent les participants à la routine. Les artéfacts prennent ici une fonction de trêve qui évite les conflits. Dans une perspective dynamique, les routines organisationnelles génèrent des artéfacts qui sont en quelque sorte leur matérialisation. Pour Pentland et Feldman (2005), les processus et les règles sont la matérialisation de l'ostensivité. Ils servent de cadre à la pratique et constituent également une ressource, un outil pour la pratique.

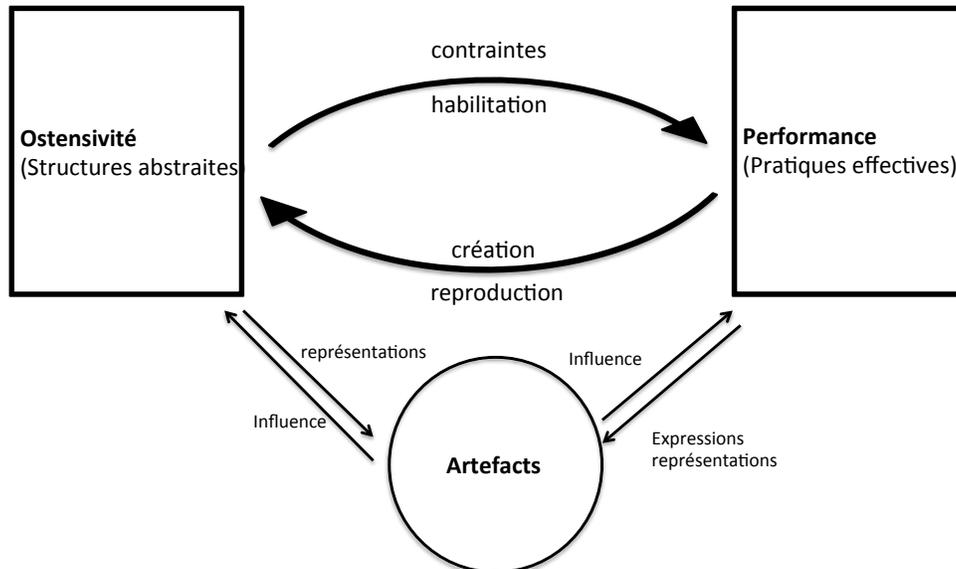
Ces artéfacts prendront alors une fonction opérationnelle en ce dont ils investissent la définition ostensive de la routine et influencent le maintien ou la création de nouvelles routines. Ainsi, les artéfacts opérationnels, comme les SOP et les *performance programs*, sont la matérialisation de l'aspect ostensif qui renforce le guidage, la justification et la référence pour le maintien et la préservation des routines organisationnelles. Ces artéfacts sont liés à l'ostensivité des routines et sont souvent conçus pour assurer leur reproduction (Pentland et Feldman, 2005, 2008; D'Adderio, 2008).

Dans cette perspective, les artéfacts ne sont pas des routines, ils sont une formalisation de celles-ci, qui est interprétée par des acteurs qui les conçoivent et les mettent en action. La production d'un artéfact ne conduit pas nécessairement aux résultats escomptés (Pentland et Feldman, 2008). En d'autres termes, un artéfact n'est pas toujours révélateur de la pratique réelle des acteurs et peut avoir des effets involontaires qui compromettent le potentiel d'adaptation et d'innovation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pentland et Feldman reconnaissent timidement ici une forme de performativité des artéfacts.

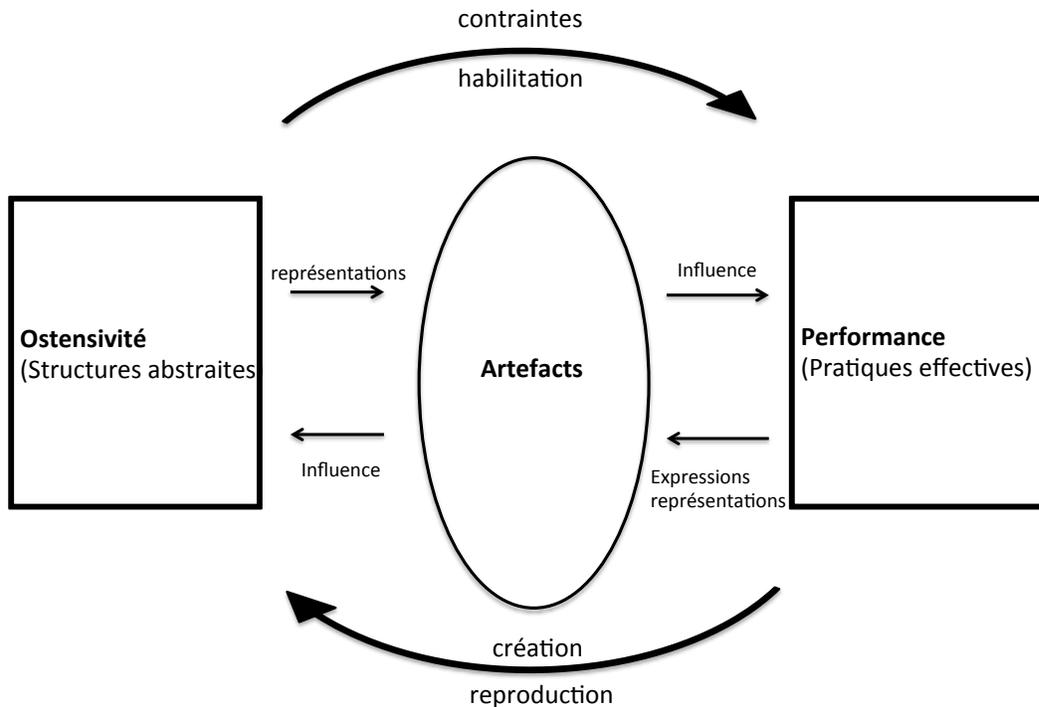
Fig. 1.3 Modèle proposant les artéfacts à l'extérieur de la routine



D'après Feldman et Pentland, 2005, 2008

Les artéfacts ont généralement été considérés comme des représentations de la routine. Des chercheurs ont récemment commencé à mettre la matérialité en leur centre. Luciana D'Adderio (2011), en particulier, propose un nouveau rôle clé pour les artéfacts, au cœur des routines. Dans son modèle, les artéfacts sont dynamiques. Ils concrétisent des pratiques innovantes qui redéfinissent ou actualisent les routines en place. Les artéfacts proviennent de la pratique. Ils sont aussi la matérialisation de l'aspect émergent des routines mises en action et favorisent la création, la modification ou la combinaison d'éléments de routine. Inspirée de la sociologie latourienne, D'Adderio refait une connexion avec un autre penseur influent dans la théorie des routines, mais dont certains concepts fondamentaux ont été négligés au profit d'une approche poststructuraliste. Nous aurons l'occasion de traiter en profondeur l'apport de la sociologie de Bruno Latour dans la théorie des routines lorsque nous introduirons des notions de sociomatérialité et de communautés en lien avec les routines, dans la prochaine partie.

Fig. 1.4 Modèle proposant les artéfacts au cœur de la routine



En somme, il existe trois perspectives principales dans la conceptualisation des artéfacts selon la théorie des routines. Dans une perspective fonctionnaliste (Nelson et Winter, 1982), les artéfacts sont des objets stables, des outils, des espaces ou du matériel utilisé comme stockage de la mémoire externe. Dans une perspective structurationniste (Feldman et Pentland, 2008), ils sont une interface, une représentation de règles ou un médiateur. Une troisième perspective inspirée de la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 1986), donne aux artéfacts un rôle actif en tant que participants à la routine et font l'action qu'ils représentent, c'est-à-dire qu'ils sont performatifs. Nous considérons le rôle actif des artéfacts dans le concept de routine (D'Adderio, 2008, 2011, Orlikowski et Scott, 2008). Il devient alors pertinent d'observer leurs interactions avec les acteurs dans l'émergence et le maintien des routines. Cette nouvelle perspective nous permet d'appréhender les traductions des acteurs-réseaux, humains et non humains, dans la pratique et l'interaction d'acteurs en association avec des artéfacts. Comme annoncé, nous

approfondirons cette perspective lorsque nous aborderons les notions de matérialité et de communauté.

#### **d) Limites de la théorie : behaviorisme et déterminisme**

En distinguant les aspects ostensifs et performatifs des routines, Pentland et Feldman ont en quelque sorte autonomisé le champ. Ils ont mis les bases d'une sortie du déterminisme structuraliste et du fonctionnalisme encore en vogue au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle. Ces auteurs et ceux qui les ont suivis ont aussi redessiné les contours du rôle d'agence, de l'action individuelle dans la théorie des routines. Dorénavant, la routine n'est plus un objet abstrait extérieur à l'acteur, mais elle devient l'unité d'une interaction délibérée et ajustée selon un processus d'apprentissage.

Ainsi, un effort considérable de recherche a été fourni afin de scruter ce qui, dans la boîte noire qu'est la routine, constitue les propriétés de la performance, l'action étant souvent conçue comme une interprétation de la règle contextualisée.

Par ailleurs, en ce qui concerne la dimension ostensive, les avancées théoriques comme empiriques semblent moindres ou encore confuses. Si les notions de contraintes et d'outils sont généralement admises comme étant également constitutives de l'ostensivité, l'identité même du concept reste peu élaborée. Les termes de structure, de système global, de normes ou de règles sont récurrents. L'idée d'une abstraction supra structurelle qui, finalement, demeure extérieure à l'action ou représente la somme des interactions qui encadrent et permettent celles-ci, est toujours bien vivante. En tant que référence, guide ou évaluation de l'action, l'ostensivité est prise dans une forme fixée. Bien que Giddens nous prévienne de cet écueil épistémologique, les auteurs en théorie des routines n'ont pas encore réussi à décrire avec précision le concept, s'intéressant davantage aux dynamiques de l'action en tant que performance du point de vue de l'acteur.

Cette difficulté pourrait tenir, selon nous, de la volonté d'encapsuler un appareil conceptuel macro sociologique provenant d'une tradition poststructuraliste et propice traditionnellement à une analyse holistique des phénomènes de changements sociaux, dans une approche micro-économique, inscrite au cœur même de la théorie évolutionniste et de l'idée de routine.

Nous saluons cet effort de réassembler l'action individuelle et la structure, problème qui préoccupe les sociologues depuis Merton et Parsons tout comme Elias et ensuite Giddens et Bourdieu. L'idée n'est pas ici de vouloir mettre un terme à ce débat épistémologique, mais de contribuer à réconcilier deux visions du monde qui nous semblent a priori valides et qui révèlent différentes lectures de la réalité sociale. Nous reviendrons sur cette question en conclusion de ce chapitre quand viendra le temps de justifier notre axe théorique.

La notion d'ostensivité prend racine dans la conception virtuelle de la structure, chez Giddens. Ici, la structure est abstraite et s'apparente plutôt à un schéma dématérialisé. La métaphore matérielle de structure est évacuée et oblige d'ailleurs à repenser la notion d'artéfact à l'extérieur de la routine, comme séparée du concept de structure.

Deux autres dimensions nous semblent oubliées dans le système explicatif du concept d'ostensivité. Les notions de temps et de pouvoir. Le temps au sens de durée est presque inexistant dans la littérature sur les routines. On retrouve l'idée de temps dans une perspective généralement de court terme. La récurrence et la persistance de l'interaction sont en effet des éléments fondamentaux d'une routine. La dépendance aux sentiers est aussi une dimension temporelle évoquant un certain déterminisme dont on voudrait s'affranchir, si l'on en juge par la connotation péjorative du terme. Les interruptions de routines ont aussi brièvement été observées.

La perspective poststructuraliste du changement organisationnel a poussé les recherches sur les processus de longue durée liés au processus d'adaptation par des innovations de détails. Le changement radical s'explique généralement par un choc environnemental. Une forte pression externe à l'organisation. La théorie poststructuraliste a du mal à expliquer les changements radicaux imprévisibles, sinon dans le cas de crises ou d'accidents qui bouleversent l'environnement (Bromiley et Marcus, 1987; Inam, 1999; Narduzzo, 2000; Zellmer-Brhun, 2003; Weick, 1990, 1993).

Dans une large mesure, le niveau de créativité déployé dans un contexte de routinisation est lié à l'adaptation de l'organisation et à la régulation interne du système. Les routines sont en mutation constante, dans un processus de micro innovations. L'introduction d'un

ensemble de routines complètement neuf produit un choc qui demande un état d'esprit et du temps pour l'assimiler.

La notion de pouvoir pourtant très présente dans l'œuvre de Giddens est assez peu développée en théorie des routines. Chez Nelson et Winter, coordination et contrôle se font avec une certaine souplesse. La notion de trêve est par nature une entente qui met en suspens les conflits potentiels. Les routines sont des éléments de stabilisation qui assurent l'équilibre de l'organisation. Cette dernière s'adapte et évolue en variant ses connaissances et ses capacités comme si elle était protégée de ses luttes internes.

Chez Bourdieu, l'habitus est pourtant intimement lié à la notion de pouvoir par le rôle d'agence, spécifiquement dans la relation de domination d'une *doxa* avec laquelle entrent en concurrence différents habitus conscientisés — en temps de crise, par exemple — qui débattent leur légitimité dans un champ, selon l'accès et la mobilisation d'un certain capital.

En théorie des routines, il semble que l'emprunt à Bourdieu oublie d'inscrire la notion d'agence dans la dynamique plus large de la théorie de la pratique élaborée par le sociologue. De même, en ANT, la notion d'*intéressement* est très liée à la relation de pouvoir des acteurs, leur position dans le réseau et la mobilisation d'artéfacts qui portent des inscriptions politiques. Cette incapacité à traiter des enjeux de pouvoirs pourrait tenir au fait de maintenir un voile sur l'intentionnalité et l'orientation des acteurs (Howard-Grenville, 2005).

Sur le plan méthodologique, l'utilisation de la routine comme unité de mesure pose certains problèmes, notamment en ce qui concerne l'identification des limites de ce que constitue la routine : Où commence-t-elle? Où s'arrête-t-elle? Quelle est sa forme originale? Comment et où naissent les routines? Dans un ensemble de routines s'influençant et s'interpénétrant, où commence et s'achève le réseau? Dans un système complexe, le défi est alors de taille. De plus, le choix d'utiliser la routine comme unité d'analyse en fait un objet fixe et clos, duquel on étudie des paramètres de variabilité, mais limite la compréhension d'un phénomène qui est essentiellement mouvant, processuel et dynamique.

Une question demeure quant à l'émergence et l'adoption de routines. La question de l'émergence amène celle des antécédents (Becker, 2004; Felin et Foss, 2005, 2011) qui permettent la constitution de la routine. L'expérience et la répétition sont deux éléments fondamentaux des antécédents de la routine, du moins selon une perspective béhavioriste. Pour Felin et Foss (2005, 2011), ces éléments de théorie comportementale ont des origines externes à l'individu, ce qui ne donne qu'une compréhension partielle du phénomène, notamment, en ce qui concerne les questions de l'origine, de la causalité, de l'intentionnalité, de la créativité et de la création de nouvelles connaissances. L'approche béhavioriste est empiriquement marquée par une posture pragmatique qui accepte une certaine dimension déterministe des antécédents en mettant l'accent sur ses origines exogènes.

La mobilisation de la théorie performative est cohérente avec l'intention originale de Feldman (2000) qui note de ses observations de terrain qu'il n'y a pas de routine qui soit réellement stable. Les pratiques qu'elle observe — les routines de la rentrée de résidences étudiantes — sont en perpétuel ajustement. Elle s'intéresse donc au processus de changements induits par la modulation des routines selon la situation et critique le modèle de stabilité, de fixité, des routines. Son intuition épistémologique est processuelle et conforme à l'idée de Latour (1986) qui veut rompre avec une définition ostensive de la sociologie.

Pourtant, elle abandonne partiellement son approche initiale d'allure interactionniste et processuelle et tente de l'intégrer dans un système explicatif poststructuraliste plutôt que de conserver la posture critique de son intention. Il en résulte que, de l'utilisation des termes agence et performatif dans un même contexte, subsiste une confusion. Les deux termes font appel à des ancrages épistémologiques distincts : l'agence étant un concept résolument poststructuraliste, qui demande une relation avec une structure de référence; la performativité étant une notion processuelle radicalement constructiviste empruntée à la linguistique et opérationnalisée par les théories critiques (Butler, 1988, 1990) et à la philosophie des sciences (Latour, 1986; Callon, 1986, 2007).

De notre point de vue, la confusion pourrait être évitée en acceptant d'emprunter le tournant performatif en théorie des routines dans lequel s'est engagée Luciana D'Adderio (2008, 2011, 2014). Même si elle utilise l'acceptation de Feldman (agentivité et

performativité confondues), le regard qu'elle pose sur la dimension performative des routines (surtout dans sa dimension sociomatérielle) nous donne le droit de reprendre les ancrages laissés par les théoriciens de l'ANT, auxquels elle se réfère.

Cette perspective épistémologique est, à notre avis, au cœur même du halo qui entoure la conceptualisation de l'ostensivité. Le courant béhavioriste et empiriste place le rôle d'agence dans une position telle, qu'il en tient pour acquis les paramètres exogènes exerçant une force sur l'émergence et l'adoption de routines comme des stimuli déterminants. Fortement teintés de cette approche causale (fonctionnaliste), les principaux auteurs en théorie des routines considèrent que l'expérience et l'environnement façonnent les croyances et les modes d'action des individus et des organisations (Becker, 2004). La structure serait donc préséante à l'action. Dans la perspective que nous adoptons, nous verrons que dans un contexte liminal, la structure (ou les structures) peut être inopérante et une communauté peut se constituer en anti-structure, en *communitas* (Turner, 1969). Autrement dit, l'organisation doit se reconfigurer par l'action.

## **Partie 2**

### **a) Facteurs individuels et intentionnalité**

Felin et Foss (2005) relèvent l'absence de micro fondements en théorie des routines. Ils remarquent l'omniprésence d'une conception collectiviste qui propose une explication de l'existence de routines comme un fait. L'organisation et la structure sont prises pour acquis sans explication sur l'émergence ou l'origine des routines. Les individus sont perçus comme des acteurs homogènes qui viendraient au monde dans l'organisation sans égard à leurs antécédents historiques. Le point de départ de leur réflexion est qu'il n'y a pas d'organisation sans individu (Felin et Foss, 2005). Il est donc essentiel, selon eux, de prendre l'individu comme point d'ancrage de l'explication de l'émergence de routines. L'état actuel de la recherche ne tient pas compte de l'aspect hétérogène des individus impliqués dans le collectif. Ils offrent une perspective méthodologique individualiste pour y répondre en évoquant Hayek et Coleman, notamment. Ils proposent un modèle d'analyse dans lequel l'action individuelle (l'intention) conduit à l'action collective, la routine (ordre spontané).

Felin et Foss (2005) soulèvent une question importante, celle de l'apparition de nouvelles routines. Ils mettent le doigt sur un phénomène inexpliqué par les fonctionnalistes de la première heure et par les post-structuralistes. Jusque-là, la routine comme vecteur de stabilité est largement étudiée, tout comme l'est déjà amplement la perspective des routines comme dynamique de changement. Cependant, le changement provient de l'adaptation à une pression extérieure, un changement dans l'environnement. Les routines ont par nature tendance à se reproduire (Nelson et Winter, 1982). Le potentiel d'innovation adaptatif est réactif à la situation. C'est là une limite de la métaphore évolutionniste, et aussi un faux pli behavioriste que de définir le changement de routine comme une réponse à un changement de stimuli. Le questionnement de Felin et Foss (2005, 2009, 2011) repose sur l'absence de micro fondements en théorie des routines, ce qui empêche de considérer le changement d'un point de vue endogène selon les intérêts individuels.

Selon les théories behavioristes, l'apprentissage se fait par l'expérience cumulée et répétée, et s'intègre selon un nombre d'itérations ou d'essais et d'erreurs. La créativité est entendue comme la recombinaison d'éléments existants et déjà pensés. Dans cette perspective, les routines sont les pièces fondamentales de la construction créative. La créativité se fait, à l'image de remix, par le collage, la combinaison, l'addition ou l'élimination de différentes routines qui sont testées et sélectionnées selon leur performance dans l'environnement. L'émergence d'une routine en tant qu'acte de création reste obscure.

En s'intéressant de façon extensive à la pratique et la performance de la routine, les principaux auteurs (behavioristes) acceptent la structure comme un antécédent donné avec lequel l'acteur doit composer. Qu'elle soit contrainte ou outils, la structure se transforme selon la façon dont elle est interprétée et mise en action. Mais elle reste conçue comme un a priori (Felin et Foss, 2005; 2011).

L'environnement pris comme un donné a priori fige le contexte et tente d'expliquer son influence et son rôle dans le développement de l'action, mais ne nous permet pas de réfléchir comment l'acteur crée le contexte, en sélectionne des éléments, l'interprète et lui donne un sens.

Pour Pentland (2011) et les gens qui s'appuient sur lui, la réalité observable semble être la base de l'édifice de connaissances. Ainsi, bien qu'il se défende d'être behavioriste et refuse un certain déterminisme en rappelant ses accointances avec Giddens et Bourdieu, Pentland (1995) traite néanmoins la routine comme un objet comportemental qui le place plutôt dans un angle structuro-fonctionnaliste dans son approche de la pratique.

Winter (2011), quant à lui, en réponse à Felin et Foss (2011), réaffirme sa posture évolutionniste, faisant fi des critiques pourtant assez convenues et admises en théorie des routines depuis l'intégration de Giddens et Bourdieu dans le corpus théorique. Plus encore, il s'estime fier d'être critiqué sur son affiliation aux sciences de la nature, lesquelles sont selon lui les seuls vecteurs de validité scientifique.

Hodgson et Knudsen (2011; Hodgson, 2012) sont résolument évolutionnistes darwiniens. Ils soutiennent que tout phénomène est dû à une cause et que la science a pour objectif de découvrir cette cause. Leur réponse à Felin et Foss (2011) critique le glissement vers une épistémologie subjectiviste avec un système explicatif basé sur l'individualisme méthodologique. Une théorie du social qui repose sur des idées de nature humaine et de libre arbitre qui stigmatise le rôle de l'acteur en prétendant l'affranchir de la structure est désuète et décalée de la recherche contemporaine.

À leur défense, Felin et Foss (2012) ne sont pas les seuls ni les premiers à pointer du doigt le manque de clarté du concept de routine et de ses applications (Cohen et al., 1996; Becker, 2004; Vromen, 2011). La définition de Pentland et Feldman (2003), qui fait école, peut s'appliquer à beaucoup de phénomènes sociaux qui sont des *patterns* d'actions récurrentes, reconnaissables, impliquant plusieurs acteurs interdépendants, soit à peu près toute institution.

Aussi, Felin et Foss (2005, 2011) attaquent la prétention universaliste de l'approche évolutionniste, qui se veut pandisciplinaire, et les liens entretenus avec le behaviorisme par le rôle déterminant de l'environnement dans le comportement des acteurs en théorie des routines. Ils évoquent les facteurs individuels comme étant au cœur de la routine, et que l'attitude réductionniste du courant évolutionniste et empiriste en limite la compréhension.

*In fact, there is an explicit attempt to cram virtually all behavior into the routines box, so that even highly creative behaviors are placed under 'dynamic routines' or 'dynamic capabilities' or 'second/nth order' headings (Nelson and Winter, 1982; Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Winter, 2003). Behavior that cannot be treated in this manner is relegated to a residual category of 'ad hoc problem solving' (Winter, 2003). (Felin et Foss, 2012 : 278)*

Ce débat récent nous permet de souligner quelques points de désaccord fondamentaux qui nous préoccupent. Cet exercice critique de Felin et Foss, bien que revendiquant une posture rationaliste surannée (Hodgson et Knudsen, 2011 ; Hodgson, 2012), a tout de même le mérite de forcer une prise de position des têtes dominantes du champ théorique. En taxant les chercheurs en théorie des routines de behavioristes, Felin et Foss (2011, 2012) ont obtenu une charge en règle les déboutant et proposant, entre autres arguments, des positions distinctives du behaviorisme. En retour, nous recevons l'heure juste sur les fondements de grands courants de pensée qui marquent l'histoire épistémologique de la recherche en théorie des routines. Force est de constater que, s'ils se distinguent sur certains points, Winter, Pentland, Hodgson et Knudsen montent au front avec le lourd arsenal du positivisme.

Cette posture épistémologique en théorie des routines nous préoccupe davantage que l'apparente tangente behavioriste soulevée par Felin et Foss. En effet, malgré l'importation d'éléments de la théorie de la structuration de Giddens, d'une théorie de la pratique empruntée à Bourdieu qui est dite structuraliste-constructiviste et, plus récemment, un appel au constructivisme sociomatériel de Bruno Latour, une forte préférence persiste dans une épistémologie objectiviste positiviste.

L'idée maîtresse de Felin et Foss (2011) à laquelle nous souscrivons est de sortir d'une épistémologie objectivante de l'acteur behavioriste qui répond à un stimulus et de repenser l'acteur comme un sujet pensant. L'identité des acteurs est donc à prendre en compte afin d'obtenir une compréhension plus fine et plus complexe de la dynamique d'interaction inhérente au phénomène de routinisation.

Dans leur article de 2002, Zollo et Winter admettent pourtant devoir ajuster leur approche comportementale en intégrant une dimension cognitive dans le modèle d'apprentissage.

*In the spirit of bridging the behavioral and cognitive approaches to the organizational learning phenomenon (Glynn et al., 1994), we attend both to the experience accumulation process and to more deliberate cognitive processes involving the articulation and codification of knowledge derived from reflection upon past experiences. (Zollo et Winter, 2002: 340)*

et plus loin :

*One of the recognized limitations of the behavioral tradition in the study of organizational learning consists of the lack of appreciation of the deliberative process through which individuals and groups figure out what works and what doesn't in the execution of a certain organizational task. (ibid. : 341)*

La question de l'intention est certes centrale dans une perspective individualiste rationaliste (Felin et Foss, 2005, 2011; Witt, 2012), mais de notre point de vue, elle n'explique pas la complexité de l'action si elle reste conçue strictement sous les auspices de la rationalité. Deux critiques importantes qui affectent l'intentionnalité rationnelle, selon nous, de la perspective individualiste, sont liées aux antécédents des individus qui déterminent le type d'interaction qu'ils choisissent ou peuvent choisir d'entreprendre, soit l'agentivité de l'acteur. La première est de ne pas tenir compte de l'expérience historique passée de l'individu (son contexte, ses prédispositions et sa contextualisation existentielle), la seconde est de ne pas tenir compte de sa subjectivité dans sa constitution cognitive et ses aptitudes réflexives (la perception, les émotions et l'apprentissage de sa propre contextualisation).

S'il n'y a pas d'organisation sans individu, il faut quand même reconnaître qu'il n'y a pas d'individu abstrait. L'individu apparaît et existe dans un contexte. On naît quelque part avec des conditions biologiques et culturelles (un habitus) qui colorent la trajectoire que nous prenons dans un contexte (un champ). Ce contexte est déterminant au sens où les conditions existentielles nous prédisposent à accéder à certaines organisations plutôt qu'à d'autres. De même, certains types d'organisations admettent certains profils d'individus.

Le regard porté sur les dimensions individuelles des routines a pénétré la recherche aujourd'hui (Felin et al., 2015). Ce que nous permet cette perspective est d'approcher l'émergence et l'adoption de routine selon le point de vue interne de l'acteur dans l'organisation en considérant ses caractéristiques propres comme dans ses dimensions perceptuelles et cognitives (Lazarcic, 2000, 2011; Van der Steen, 2011; Cohen, 2006, 2012;

Miller et al., 2012, Pentland et al., 2012; Cohen et al., 2014) ou symboliques (Dionysiou et Tsoukas, 2013), et de considérer l'expérience (l'histoire), la répétition et l'environnement comme des facteurs contextuels, comme des déclencheurs de l'action, selon un effet de contrainte ou d'habilitation (Mutch, 2016; Pentland et al., 2012).

Le sujet pensant de Felin et Foss est rationnel de type *homo oeconomicus*, et c'est là que s'arrête notre emprunt. Notre sujet a une identité non fixe. Il se présente de manière partielle selon le rôle qu'il joue ou prend dans l'interaction et le sens qui se construit (Goffman, 1973, 1974). Pour saisir la complexité de la dimension intentionnelle de la routine, nous proposons d'adopter une approche interactionniste qui nous permettra de mettre le doigt sur une dimension négligée dans la théorie, celle de la co-construction réflexive du processus de routinisation. Nous jugeons que cette approche, en appui au modèle poststructuraliste de Feldman et Pentland, est plus adéquate pour l'étude d'activités de routinisation tenant lieu dans un contexte liminal où l'identité, le sens et la structure des acteurs, des objets et des pratiques sont en déliquescence, dans des phases de transition.

## **b) Interactionnisme et co-construction de sens**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la sociologie américaine des années 1960 a déployé la notion de routine dans l'interactionnisme symbolique. Sous la férule de Mead et de l'école de Chicago, la routine est ici observée sous l'angle de l'interaction entre membres d'une communauté ou d'un groupe humain (Goffman, 1973, 1974; Becker, 1963, 1982). L'école sociologique de Chicago se positionne en rupture avec la sociologie structuraliste dominante de Parsons et Merton, qui soutient que la société est un tout qui impose son fonctionnement par des mécanismes de normes régulatrices réduisant l'individu à choisir entre l'adoption d'un modèle conforme ou conflictuel (Merton, 1965 [1957]). À cette approche holistique, Mead et ses disciples (Blumer, Goffman, Becker, Strauss) opposent une vision dynamique, interactionniste et subjectiviste de la constitution sociale comme étant le produit des interactions entre les membres qui la composent. Chez Mead (1931), déjà, c'est par l'interaction que se transforment les cadres d'interprétation de la réalité qui donnent un sens à l'action. Ces interactions ne sont pas strictement fonctionnelles. Elles sont symboliques dans le sens qu'elles sont liées à un contexte plus large que celui des règles sociales instituées, mais

aussi celui des conventions construites dans l'interaction (Becker, 1963) et le principe de co-présence, et du sens qui émerge de l'interaction (Goffman, 1974). Pour Blumer (1969), l'action dépend du sens donné à la réalité. Or, le sens est construit dans les interactions sociales. La variation du sens se fait par un processus d'interprétation selon les cadres interprétatifs disponibles et utilisés par les acteurs pour interagir de façon cohérente et prévisible.

La notion de routine est alors importante ici, en tant qu'élément régulateur, mais aussi et surtout dans la construction de sens commun entendu et partagé. En théorie des organisations, Karl Weick (1979, 1995) est l'héritier de cette tradition sociologique. Dans le concept de *sensemaking*, la routine n'est pas complètement automatisée, mais contient une part de réflexivité qui motive l'action des individus, lui donne un sens et la transforme. Le regard est ainsi porté sur les dynamiques de routinisation des rapports humains, plutôt que sur la routine comme objet stabilisateur.

Nous pensons que pour qu'un système explicatif constructiviste soit contributeur de façon plus adéquate, et dans une démarche d'approfondissement de la théorie, il doit être appuyé d'une épistémologie interactionniste. Nous entendons par là que la connaissance valide scientifiquement produite en théorie du social n'est pas que le fruit de l'observation de faits objectifs ni celle exclusive d'un sujet pensant qui donne une valeur à la réalité. Nous croyons plutôt que la réalité sociale est mouvante, constituée d'interactions de multiples acteurs, et que ces actions sont bien plus que des faits en ce qu'elles sont chargées de sens et de valeurs interprétables dans un cadre symbolique seulement si l'on accepte que ce cadre est une catégorisation ponctuelle. Qu'on l'appelle système, forme, structure, culture, mythe, histoire, norme, schéma ou ostensivité, ce cadre sert de référence non fixe, et nous insisterons sur ce point de non-fixité plus tard, pour comprendre le sens de l'interaction et la co-construction du sens commun aux acteurs.

L'attention portée à la structure en sociologie est un réflexe certainement utile en ce qu'il permet d'immobiliser artificiellement la constitution sociale. Cette fixation donne un repère pour observer l'action individuelle et la comprendre en référence à un système de lois ou de règles, une norme. Or, Giddens (1984) le soulignait déjà dans sa critique des orthodoxies sociologiques : le problème de nier la portée de l'action individuelle dans une dualité structurelle nous coupe d'une véritable compréhension de changement social.

L'acteur porte la structure, il est l'environnement, il n'en est pas extérieur ou dissocié comme le laissent penser les épistémologies objectivistes et subjectivistes, même celles adoptant un système explicatif constructiviste.

À l'instar de Bourdieu et Giddens, s'opposant au structuro-fonctionnalisme dominant de la sociologie de Parson, Levi-Strauss ou de la linguistique saussurienne, Bruno Latour (2006) prend une posture plus radicale en proposant une sociologie critique dans laquelle la dimension matérielle a un important rôle à jouer.

Bruno Latour (1987, 1991, 2006) propose une sociologie de la « traduction » qui se distingue de la sociologie classique en ce qu'elle met l'accent sur le point de vue des acteurs sociaux dans leurs fines articulations plutôt que dans les éléments qui déterminent le comportement des groupes. Cette approche sociologique n'est plus simplement affaire de rapports entre des individus humains, elle doit aussi inclure les éléments non humains qui y participent. La sociologie doit donc s'intéresser au réseau d'« associations » entre les acteurs plutôt qu'à la société comme un tout. L'objet de la sociologie est en quelque sorte l'assemblage d'acteurs d'humains et de non-humains (Latour, 2006, 1991, 1992; Star & Greisemer, 1989; Orlikowsky, 2002; D'Adderio, 2008, 2011).

Pour les tenants de la théorie de l'acteur-réseau, les sociologies structuralistes et poststructuralistes étendent un empire de lois qui décrivent un contexte de référence dans lequel on examine ce qui correspond aux normes et autres règles culturelles. La sociologie classique explique ce qui se passe dans ce contexte. Ils reprochent à cette sociologie une forme de positivisme qui définit et fige les rapports sociaux, de forces, de classes, selon des intérêts et des stratégies de groupes ou d'individus répondant à une ontologie prédéterminée.

Un fait social est donc analysable selon les traductions qu'en proposent les acteurs et qui circulent dans le réseau. Les traductions sont en quelque sorte les transformations matérielles comme immatérielles de la réalité dans le réseau. Ces traductions sont soutenues par des porte-paroles réels ou symboliques qui tendent à concilier les différentes versions qui peuvent être incommensurables a priori (Star & Greisemer, 1989). Il s'agit d'une forme de négociation sur le sens du projet (Fox, 2011). Les porte-paroles, médiateurs ou intermédiaires, exécutent un travail d'intéressement, qui consiste à relier

les chaînes de traductions pour constituer des alliances et mobiliser l'action concertée des acteurs. Toutes les positions représentées doivent être considérées de façon symétrique (Latour, 1991, 2006).

Par ailleurs, le fait de donner un rôle d'acteurs aux éléments non humains revient partiellement à objectaliser les acteurs humains, ce qui est controversé dans la pensée anthropocentrique classique. Dans la saveur systémique de l'ANT, les humains sont des acteurs sans âme, sans émotion et sans intention. Ils sont présentés comme de simples acteurs opérationnels motivés par une logique qui importe peu (Carlile et al, 2013). Même en acceptant cette sociologie relationnelle qui s'oppose à la sociologie nomothétique orthodoxe, l'ANT embrasse mal la complexité dans sa description fine.

Pour nous, l'idée de traduction est aussi un processus de *sensemaking* (Weick, 1979; 1995). C'est une action qui fait appel aux dimensions cognitives. C'est la construction d'une certaine représentation de la réalité. Elle peut procéder d'une expérience phénoménologique avec l'objet qui transforme ces représentations, ou ces modèles. Les objets contiennent des inscriptions qui sont l'intention, les valeurs, l'autorité ou le projet qu'ils portent (D'Adderio, 2011).

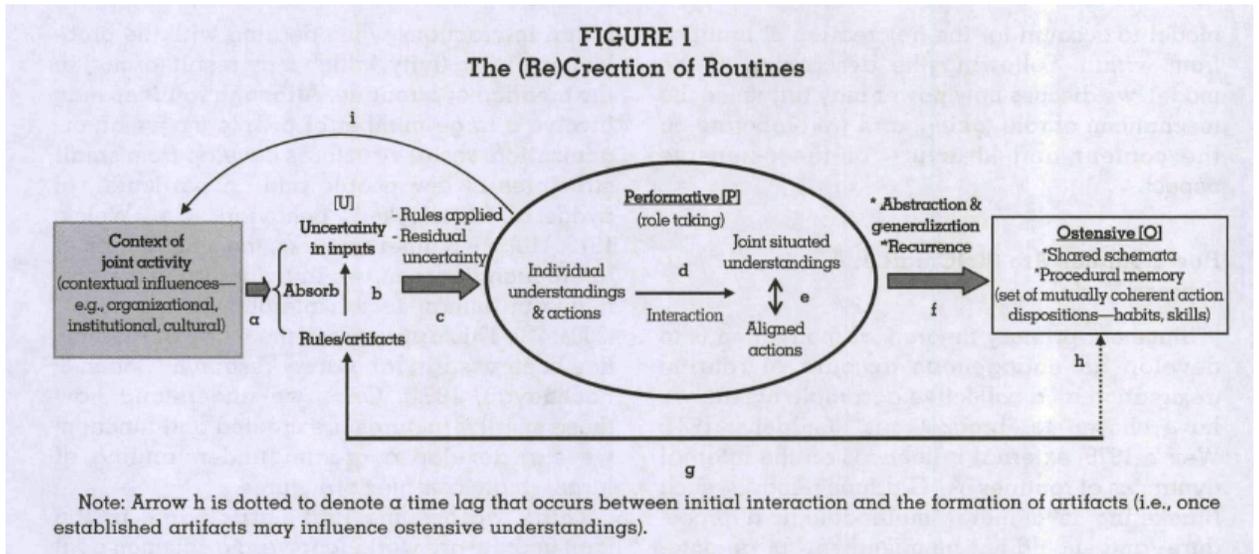
Nous nous appuyons sur Weick (1979, 1995) pour ajouter une dimension symbolique à la réalité sociomatérielle des routines. Le *sensemaking* implique un départ épistémologique qui est celui de l'impermanence du monde. La réalité est en constant mouvement et l'acteur est en constant apprentissage de l'actualisation de son identité face à un contexte se recontextualisant constamment. L'identité est donc en construction, elle n'est pas fixe (Weick, 1995). C'est donc un jeu d'accommodations des schémas et de résilience (Rerup et Feldman, 2011) ou de cohérence et de flexibilité (Turner et Rindova, 2012).

Le sens se coconstruit par la réflexivité, par la rétrospection sur l'apprentissage post interaction. Comme l'identité se recontextualise, l'environnement se façonne et se transforme constamment selon la perception et la rétrospection. Il n'y a pas de contexte fixe et stable, détaché des individus. Les individus prennent part à l'environnement. En agissant, ils façonnent l'environnement et les artefacts qui les contraignent et les aident à agir (Weick, 1995 : 31). Le *sensemaking* est un phénomène collectif d'interaction socialisé. La co-construction du sens n'est pas subjectiviste, mais proprement

interactionniste. C'est un réseau d'intersubjectivités qui se rencontre dans l'alignement du sens comme une trêve négociée en processus continu.

*Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some contexte (social), and it helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement). (Weick, 1995 : 55)*

Fig. 1.5 Modèle de (re) — création de routines (Dionysiou et Tsoukas, 2013).



Dans l’optique d’une sociologie relationnelle, d’assemblages ou d’associations, les assises d’une épistémologie interactionniste nous semblent plus pertinentes et permettent de refléter plus précisément et adéquatement le phénomène social dans sa réelle complexité. Sur ces bases interactionnistes, il nous est permis de proposer une approche constructiviste radicale qui considère les acteurs humains et non humains non plus comme des abstractions, mais comme des entités porteuses de sens et de valeurs.

Dans ces conditions, les routines prises en tant qu’unité d’interaction doivent être réinvesties de leur contenu symbolique. Le courant comportemental qui a particulièrement exploité le concept en fait une unité objective, tout comme le courant actuellement dominant, fondé sur la pratique, s’attarde à comprendre ce qui se passe effectivement dans l’action. Or, le fait observable porte un bagage symbolique qui est la rencontre des différents acteurs impliqués dans l’interaction : humains, non humains, matériels et immatériels.

### **c) Conscience réflexive et existentialisme (l'apport de la phénoménologie)**

Une question qui est aujourd'hui au cœur de la recherche en routine sur le rôle d'agence de l'acteur, et qui est à notre avis brûlante, est celle de l'intentionnalité et de la réflexivité qui s'y rattache : Une routine est-elle une interaction automatique ou délibérée?

Pentland (1993), alors dans une démarche interactionniste symbolique, présente les routines comme une chaîne d'interactions impliquant sens, émotions, affects et cognition. Il critique la position rationaliste et soulève la question de la réflexivité.<sup>2</sup> La question de la dimension délibérative des routines est soulevée lors des réflexions de la rencontre des grands bonzes du champ théorique de 1996 (Cohen et al., 1996). Pour certains chercheurs du tournant du XXI<sup>e</sup> siècle qui critiquent le déterminisme, la routine demande un effort cognitif, elle n'est pas un simple programme (Pentland et Rueter, 1994; Feldman, 2000; Narduzzo, 2000; Edmonson et al., 2001; Miner et al, 2001; Feldman et Rafaeli, 2002; Orlikowsky, 2002; Feldman, 2004). Les acteurs qui se retrouvent dans une situation ont accès à un éventail de routines possible, ils prennent donc une décision basée sur leur expérience passée et leurs dispositions mentales et affectives.

*Routines are performed by people who think and feel and care. Their reactions are situated in institutional, organizational and personal contexts. Their actions are motivated by will and intention. (Feldman, 2000 : 614)*

Narduzzo (2000) insiste sur l'hétérogénéité des acteurs impliqués dans une routine. Cette situation force une prise de conscience dans la construction de l'action commune, une interprétation, une négociation et des manipulations « plus ou moins explicites » pour arriver à une entente (une trêve). En un certain sens, la routine est une interaction qui permet aux acteurs impliqués de construire une compréhension partagée de la situation et déterminer quelle action à mettre en œuvre et pourquoi (Feldman et Rafaeli, 2002). Les connexions entre les membres qui participent à l'activité ont comme effet de lier les acteurs à travers la compréhension commune qu'ils façonnent et partagent. Ces

---

<sup>2</sup> Dans un article de 1992, Pentland utilisait le concept de «move» emprunté à Goffman pour en faire une unité de mesure. Il veut ici s'affranchir des dimensions cognitive et réflexive, et se concentrer sur l'action comme objet. Cet article est un exemple de l'ambivalence épistémologique de son travail dans lequel interactionnisme symbolique et structurationnisme côtoient fonctionnalisme objectiviste consolidée dans son article de 1995 par une métaphore structuraliste linguistique.

connexions contribuent à conserver un sens cohérent face au contexte toujours changeant (Turner et Rindova, 2012 ; Feldman et Rafaeli, 2002). Dans une dynamique d'apprentissage, les acteurs interagissent et sont constamment en évaluation de leur connaissance dans la pratique contextualisée, ce qui demande une position réflexive (Orlikowsky, 2002; Feldman, 2004).

Edmonson et al. (2001) suggèrent un temps de réflexion rétrospectif qui permet de consolider les routines appropriées et de conserver un état de conscience éveillé de la situation et des possibilités d'actions. Miner et al. (2001) signalent la dynamique d'improvisation qui est une action volontaire alliant connaissance formelle et exécution en temps réel. La conscience éveillée sur les outils et connaissances disponibles et pertinents devant une situation est donc un atout indéniable d'efficacité en improvisation (Levinthal et Rerup, 2006).

La pratique de la réflexivité demande une ouverture et une prise de conscience de ses actions et des effets que celles-ci peuvent avoir sur les autres acteurs (Martin, 2006). Il s'agit de faire surgir à la conscience le savoir tacite qui est contenu dans les routines et stéréotypes, prendre conscience de l'intention de l'action. Ceci amène une dimension particulièrement humaniste à la théorie de la pratique. Dans une perspective critique, Martin (2006) pose la question de la construction sociale de l'identité et du rôle individuel réflexif dans un projet d'émancipation (Martin, 2006).

Inspiré par la philosophie bouddhiste, l'état d'esprit de pleine conscience demande de conserver une attention élevée sur les détails de l'activité (Weick, 1995; Weick et Putnam, 2006 ; Weick et Sutcliffe, 2006). Levinthal et Rerup (2006 : 502) définissent ce continuuel effort de prise de conscience et d'apprentissage comme une activité cognitive qui demande une accommodation constante des schémas interprétatifs dans une ouverture aux nouvelles situations et aux différents points de vue. Cet effort de prise de conscience s'oppose à l'état passif de la conscience, celui du « pilote automatique ». Ces auteurs distinguent donc deux paramètres des routines : une dimension consciente (*mindful*) et une dimension qui ne l'est pas (*less-mindful*).

Dans une réalité en constant changement, les acteurs d'une routine doivent faire un effort pour conserver l'uniformité prévisible de l'action et résister à l'envahissement d'éléments

ambigus (Turner et Rindova, 2012 ; Salvato et Rerup, 2011). Les acteurs réfléchissants sont bloqués dans cet étau, avec une double pression de régularité d'un côté et de changement constant de l'autre. Turner et Rindova (2012), remarquent la coexistence de deux ostensivités paradoxales : une ostensivité qui vise la constance et la répétition passive, et une qui encourage la flexibilité et la réflexivité pour intervenir dans un environnement changeant. L'existence de routines opérationnelles (*less-mindful*) permet aux acteurs de conserver une certaine sécurité et libère la conscience. Inversement, un état de vigilance constant permet d'activer les routines adéquates dans une situation précise (Levinthal et Rerup, 2006 ; Salvato et Rerup, 2011).

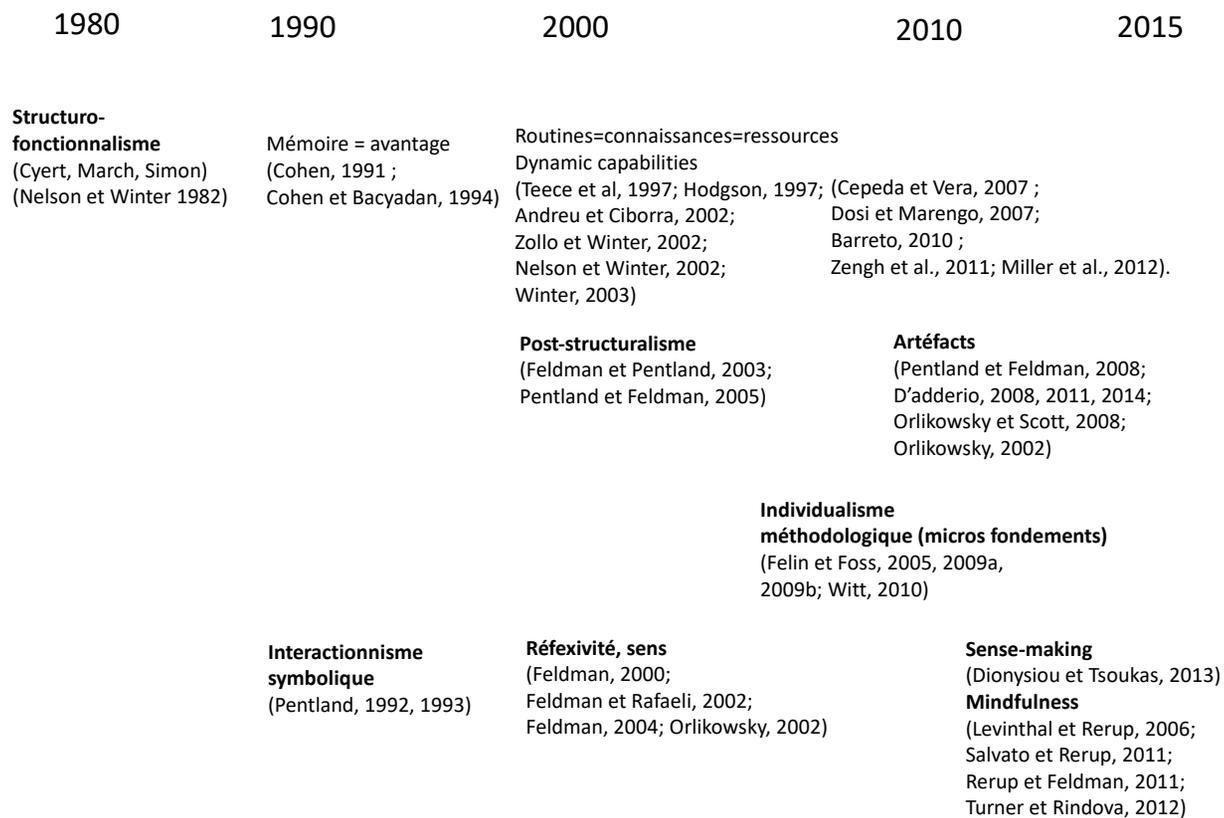
Dans une perspective interactionniste radicale, le concept de *mindfulness* devient un outil pour comprendre le processus de routinisation et la créativité dans l'émergence de routines en constante recontextualisation. Le concept peut aussi nous être utile pour expliquer la création et les ruptures de routines.

*In these accounts, individuals are understood to act knowledgeably as a routine part of their everyday activity. They are seen to be purposive and reflexive, continually and routinely monitoring the ongoing flow of action -their own and that of others- and the social and physical contexts in which their activities are constitute. (Orlikowsky, 2002 : 249)*

Dans cette optique, nous pensons que la communauté créative est un moteur qui permet une trajectoire de routinisation radicalement divergente et la création de routines radicalement innovantes rompant avec l'ordre.



Fig. 1.6 Ligne temporelle du développement du champ théorique des routines.



#### **d) Limites théoriques : individualisme méthodologique et subjectivisme**

Autant dans sa première mouture fonctionnaliste que dans sa version structurationniste, structuro-constructiviste et sociomatérielle, le courant théorique a conservé une dimension mécaniste des interactions en évacuant presque systématiquement la question de sens de l'action. À quelques exceptions près parmi lesquels Weick, Stutcliffe, Feldman, D'Adderio, Orlikowsky, Dyonisiou ou Touskas, pour n'en nommer que quelques-uns, qui ont tenu compte de l'apprentissage et des facteurs imprévisibles de l'action dans les limites de la rationalité, voire des émotions et des motivations, une vision mécaniste persiste et prédomine dans les études considérant les routines et les artéfacts comme unité d'analyse. La routine est alors isolée et objectalisée. Ce choix est très pratique pour en étudier le comportement, les transformations et l'évolution en général. C'est en quelque sorte un parti pris positiviste dans une approche constructiviste, qui donne des fruits et contribue énormément à l'édification d'une théorie des routines affranchie de l'évolutionnisme et du fonctionnalisme de la fin du siècle et à une compréhension nettement plus fine du phénomène dans une perspective institutionnelle. Par contre, à notre avis, cette domination du champ limite aujourd'hui la compréhension, et a tendance à réduire sa complexité et ses nuances, particulièrement, en ce qui nous concerne, dans l'étude d'une organisation en situation transitionnelle qui est plongée dans un état liminal. L'ambiguïté et le questionnement qui caractérisent de telles périodes peuvent entraîner une dislocation et une redéfinition des routines et l'émergence de nouvelles. Une limite importante des approches poststructuralistes est justement de ne pouvoir rendre compte finement de cette dynamique non structurée. Weick (1979) nous encourage à rester complexes pour pouvoir saisir la complexité et à observer davantage le processus de routinisation plutôt que le produit qu'est la routine (Weick, 1979, 1995).

Afin d'observer le ferment de l'émergence des routines et leur teneur à la fois fonctionnelle, mais aussi dans le sens et les valeurs qu'elles portent et impriment dans une organisation, nous revenons à Latour et Weick et nous prendrons un pas de recule afin de recontextualiser le phénomène et comprendre le rôle des communautés dans la création et l'adoption de routines. Spécifiquement en ce qui nous concerne, les communautés créatives et les œuvres qu'elles produisent dans un contexte liminal.

L'appel de Felin et Foss (2005, 2011) n'est pas sans intérêt pour nous, car il invite à chercher l'origine de nouvelles routines et pourrait ainsi servir à expliquer l'émergence de routines de rupture ou la transformation radicale endogène de routines. Cependant, cette approche conduit à traquer un individu générateur de routine, un leader, par exemple, le fondateur d'une organisation qui instaure un système de routines au départ qui persisterait ensuite, ou un gestionnaire qui déciderait de modifier des pratiques pour une meilleure performance. Cette approche peut être utile dans le cas d'organisations hiérarchisées mécaniquement où les règles et les objectifs sont clairs et définis, les acteurs identifiables et leurs intentions rationnelles.<sup>3</sup>

À l'instar de Weick (1979) qui distingue deux sens au mot « organisation » (l'entité fixe et le principe actif d'organiser), nous nous attacherons à étudier le phénomène de routinisation en tant que processus constant de négociation du sens des interactions dans une perpétuelle recontextualisation de l'identité des acteurs. La routinisation est donc un processus émergent, un *ongoing process* plutôt qu'un programme fixe (Weick, 1979; Latour, 2006).

Le concept de co-construction de sens se distingue de la simple interprétation. Les acteurs interprètent la réalité déjà existante et fixe; le *sensemaking* est l'invention de la réalité commune qui est en mouvement (Weick, 1995).

*To talk about sensemaking is to talk about reality as an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations. There is a strong reflexive quality to this process. (Weick, 1995 : 15).*

L'émergence de routines dans l'activité liminale nous apparaît clairement plus près d'un processus de *sensemaking*.

De surcroît, une méthodologie individualiste rationaliste peine à intégrer la matérialité dans son modèle d'analyse, sinon en considérant les artefacts comme des traces de l'histoire, mais certainement pas comme des acteurs sociaux porteur d'un projet

---

<sup>3</sup> Cette solution est aussi employée par les chercheurs qui étudient les capacités dynamiques. Dans une perspective stratégique basées sur les ressources, des changements importants de routines peuvent survenir sous l'impulsion d'acteurs stratégiques clés : gestionnaires intermédiaires, intrapreneurs, *boundary spanners*.

(programmé ou non), d'une identité et d'un sens. L'approche des microfondements ouvre un champ qui permet d'étudier l'origine ou l'émergence de routines et les changements endogènes intentionnels, mais seulement dans une perspective de micro-innovations.

La position subjectiviste fait l'hypothèse de l'individu complet et fini. Or, la sociologie est à juste titre méfiante de ce présupposé. Lorsque Bourdieu parle d'agence, il réfère clairement à un individu partiel qui agit dans un champ en mobilisant un capital, selon son habitus, ses prédispositions à agir, et sa maîtrise de l'*illusio*, des règles du jeu. L'agent de Giddens détient une connaissance de la structure, des règles, des ressources et des moyens de les utiliser selon son interprétation des différents contextes. Lorsque Mead et les interactionnistes parlent d'acteurs, ils réfèrent au rôle que joue la personne dans un contexte social. Pour Latour et Weick, l'acteur a une identité qui se redéfinit sans cesse au gré des interactions. Dans une perspective interactionniste, l'individu se présente sous plusieurs identités qui se renégocient continuellement selon les contextes d'interaction. De notre point de vue, la perspective subjectiviste des microfondements est idéalisée et ne correspond pas à la réalité de la plupart des organisations créatives. Comment expliquer les transitions rapides, les crises et les changements structurels profonds et sortir du déterminisme, sans tomber dans le piège réducteur de l'individualisme? Une approche par les communautés nous apparaît la plus appropriée.

C'est donc dans une perspective résolument interactionniste que nous approchons la question de l'émergence de routines. Pour ce faire, le concept de communauté nous apparaît comme le lieu fondateur de la routinisation des interactions. Notamment dans le concept de *peripheral learnig* (Lave et Wenger, 1991) qui constitue une arène politique de négociation identitaire (Huzzard, 2004); et dans la faculté réflexive (Amin et Roberts, 2008; Cohendet et Simon, 2007) de communautés créatives qui accroît le potentiel d'innovation et d'émancipation.

Le concept de communauté tient compte de rationalité individuelle, mais aussi d'identité, de valeurs et de projets existentiels sans cesse négociés avec le collectif. Nous rejoignons ici Feldman et Rafaeli (2002) avec l'idée de connexions entre acteurs individuels. Cependant, ce n'est pas l'individu dans sa dimension ontologique qui nous informe sur la routine, mais cette négociation contextuelle d'éléments ontologiques qui redéfinit son identité dans un processus interactif constant : rencontres, connexions, coprésence,

échanges de connaissances, *boundary practices*, etc., qui conduisent à l'élaboration d'un sens et d'une compréhension commune du projet existentiel.

Nous formulons l'hypothèse que la communauté est le lieu privilégié de l'émergence du processus de routinisation. Particulièrement, le niveau de réflexivité critique et de créativité augmente dans une période liminale comme une crise ou une transition. À ce moment, la communauté se déstructure et redéfinit son projet pouvant conduire à des changements radicaux à l'intérieur de l'organisation.

Nous considérons le rôle actif des artefacts dans le concept de routine (D'Adderio, 2011, 2014; Orlikowsky, 2002; Orlikowski et Scott, 2008). Il devient pertinent d'observer leurs interactions avec les acteurs dans l'émergence et le maintien de routines. Cette nouvelle perspective nous permet d'appréhender le rôle des communautés qui produisent et qui interagissent en association avec des acteurs matériels ou non.

Poursuivant ce courant théorique, notre recherche propose un regard sur les artefacts dans la dynamique performative/ostensive des routines. En ce sens, les communautés sont un terrain fertile pour observer les artefacts et les objets qui sont des médiateurs ou des traductions entre les différents acteurs et réseaux d'acteurs. Les artefacts, en aidant à définir et mettre à jour les valeurs, la culture et l'identité même de la communauté, sont des acteurs sociaux. Ils sont, à cet égard, générateurs de sens et sont mobilisés ou enrôlés par les acteurs d'une communauté. Nous pensons que pour saisir plus finement la complexité de la routine dans ses aspects symboliques, une telle approche interactionniste est de mise.

## **Conclusion générale du chapitre 1**

Une contribution théorique de cette thèse sera de construire une définition constructiviste radicale des routines, qui nous semble plus appropriée dans une conception de la réalité sociale aujourd'hui éclatée, ou distribuée virtuellement et géographiquement, où les notions de temps et d'espace sont même discutables. Certains auteurs soutiennent même que la postmodernité est une période liminale dans son ensemble, dans laquelle rien n'est fixe (Szakolczai, 2009; Boland, 2013).

Le contexte perpétuellement recontextualisé de la création artistique demande une telle position, aussi extrême puisse-t-elle paraître. Mais dans l'intérêt d'étudier les enjeux de routinisation et de routines aujourd'hui, et avec un souci de raffinement dans la compréhension du phénomène, nous pensons que les théories évolutionnistes, structuro-fonctionnalistes ou purement interactionnistes symboliques, ne permettent qu'une compréhension sommaire. L'approche structurationniste et la forte parenté entre routine et habitus dans une perspective axée sur la pratique sont certes intéressantes, et nous nous y référons abondamment, mais un pas de plus doit être fait dans cette démarche afin de clarifier une ambiguïté persistante. Telle que développée aujourd'hui, cette posture constructiviste dans son système explicatif oscille entre subjectivisme (Feldman) et objectivisme (Pentland) dans ses fondements épistémologiques. Elle peine à trouver ses racines radicalement interactionnistes, bien qu'elle les reconnaisse pourtant à bien des égards si l'on en juge par les premiers travaux de ces deux auteurs.

Un des nœuds de cette confusion est, à notre avis, d'ordre méthodologique. La définition et l'acception du terme « routine » se sont modifiées, transformées et ont donné lieu à de multiples interprétations qui rendent confus l'objet d'étude (Cohen et al., 1996; Becker, 2004; Vromen, 2011). Ses dimensions communément admises, la récurrence, la répétition, l'interaction de plusieurs acteurs dans un contexte et son observabilité, restent somme toute assez vagues et applicables à une variété de phénomènes sociaux très distincts qui peuvent inclure à la fois des activités quotidiennes simples et des institutions très complexes (Felin et Foss, 2009). Les contours de l'objet routine sont donc plutôt flous, et l'utiliser comme unité d'analyse a donné lieu à une variété de travaux empiriques allant dans des directions parfois difficilement conciliables.

Tableau 1.1 Synthèse théorique

	<b>Structuro-fonctionnalisme</b>	<b>Post-structuralisme</b>	<b>Individualisme rationnel</b>	<b>Constructivisme radical</b>
<b>Concept de routine</b>	<i>Patterns</i> d'actions observables	Générativité ostensif/performatif	Intention	Co-construction de sens
<b>Épistémologies</b>	Positivisme	Socioconstructivisme	Subjectivisme	Interactionnisme
<b>Théories</b>	Évolutionnisme  Stratégie	Pratique  Stucturationnisme	Choix rationnel	<i>Sensemaking</i>  Sociomatérialité
<b>Vecteurs de reproduction</b>	Transfert de connaissances  Règles et modèles	Artéfacts  Bonnes pratiques	Règles	Fixation du sens  Ritualisation de la pratique
<b>Vecteurs de changements</b>	Nouveaux stimuli	Interprétation/Adaptation	Volonté/pouvoir	Réflexivité

<b>Action</b>	Déterminisme fonctionnel	Agence	Rationnelle	Collective
<b>Matérialité</b>	Mémoire externalisée :  Outils, environnement, connaissances explicites	Traducteurs :  Intermédiaires passifs	N/A	Médiateurs :  Participants actifs à la routine, inscriptions.

(CF. Geiger et Schröder, 2014; Friesl et Larty, 2013)

Chez les fonctionnalistes de l'évolution économique, la routine est un objet observable et défini comme une SOP (*standard operating procedures*) ou un comportement répétitif et automatique, provenant de connaissances tacites sur « comment les choses doivent-elles être faites » (eg. Winter). Pour d'autres, c'est aussi lié aux aptitudes individuelles (*skills*) (Cohen, 1991; Cohen et Bacdayan, 1994; Lazaric, 2011). Quelques emprunts aux découvertes en psychologie cognitive en guideront certains à parler de mémoire processuelle (Cohen, 1991), déclarative ou transactive (Cohen et Bacdayan, 1994; Pentland, 2003a; Miller et al., 2012). D'autres les conçoivent comme des ressources stratégiques permettant un avantage concurrentiel (*Resource based view*). En ce sens, les routines peuvent être opérationnelles, mais elles sont aussi un facteur de changement et d'adaptation. Agrégées, elles deviennent des capacités dynamiques (*dynamic capabilities*), qui sont un outil stratégique d'anticipation du changement environnemental (Teece et al., 1997 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003).

D'autres enfin, adopteront une posture subjectiviste, individualiste et rationnelle pour expliquer l'adaptation d'un point de vue endogène (Felin et Foss, 2005, 2009, 2011; Witt, 2010). Dans tous les cas, devant la complexité de reconnaître ce qu'est une routine et ce qui ne l'est pas, un effort est mis à en réduire le sens à quelques dimensions mécaniques. Cette approche a rendu le concept opérationnel jusqu'à un certain point et est encore très utile pour expliquer le fonctionnement et les causes de certains comportements organisationnels en termes évolutionnistes ou stratégiques.

Outre l'utilisation de la métaphore biologique, l'évolutionnisme a en grande partie perdu sa prétention universaliste en considérant, à juste titre, les particularités contextuelles des mécanismes de routinisation. Néanmoins, les fondements structuro-fonctionnalistes encore prégnants inclinent les théoriciens à concevoir les routines comme un élément d'adaptation aux pressions externes d'un environnement changeant.

Pour les structurationnistes et les théoriciens de la pratique, les routines sont à la fois un élément de stabilisation et de changement. Elles sont dynamiques et contribuent non seulement à l'adaptation à l'environnement, mais aussi à la reconfiguration de celui-ci. L'observation se fait ici par l'étude de la pratique effective des acteurs. Cette approche généralement qualitative et interprétative a l'immense avantage de générer de la connaissance sur la performance contextuelle. Là aussi, la question de la reconnaissance

d'une routine est mise au défi et tend à se confondre avec une définition sommaire de l'habitus, de pratique en action dans sa dimension performée qui, en fin de compte, s'appuie sur une posture subjectiviste, malgré un système explicatif résolument constructiviste. Et, de l'autre côté, la dimension ostensive de la routine, l'abstraction idéalisée de l'action, son aspect structurel qui guide, habilite ou contraint la performance, est souvent ramenée à l'équivalent d'un processus institutionnel ou d'une règle de conduite. Pour illustrer cette dualité structurelle (Giddens, 1984), nombre de métaphores ou d'analogies sont utilisées (Vromen, 2011). On mobilise la linguistique en soulignant la relation entre la grammaire (le code) et le langage pratiqué (Pentland, 1994, 1995); la musique pour sa partition écrite et l'interprétation qu'en fait le musicien en performance; la musique encore pour les routines d'improvisation en jazz (Barrett, 1998); la danse pour son système de routines de pas appris qui, selon leurs combinaisons, donne une chorégraphie particulière (Feldman et Rafaeli, 2002). Toutes ces formules sont pertinentes et donnent un support à la compréhension du concept. Par contre, cet effort illustre du même coup la difficulté de circonscrire avec précision les contours observables d'une routine ou d'une série d'interactions répétitives.

Pentland consacre un énorme effort de recherche sur cette question tout au long de sa carrière et tente d'accéder au contenu de la « boîte noire » des routines (2005). Dès 1994, il semble tenaillé par la dimension observable et délimitée des routines. Il veut en cerner les contours et définir la routine comme unité d'analyse. D'une métaphore linguistique (1994) à des systèmes de mesures statistiques ou des simulations algorithmiques (2003 b, 2012), ou encore un paramétrage qualitatif détaillé (2005) ou un appel aux mathématiques (2012), une grande partie de sa production académique est guidée par cette idée maîtresse que la routine doit être un fait observable et mesurable. Il est en quelque sorte l'exemple de cette aporie épistémologique : un système explicatif constructiviste qui soutient une posture épistémologique générale objectiviste, accordant une validité scientifique exclusive aux faits mesurables (Pentland, 2011).

Weick a grandement contribué à la compréhension du phénomène selon la co-construction que font les acteurs du sens de l'action et dans la transformation continue du contexte. Pentland, dans ses premiers articles (1993, 1994), s'inspire grandement de

l'interactionnisme symbolique, notamment en empruntant à Goffman la notion de *move* comme unité d'interaction.

À quelques exceptions près, Martha Feldman et Orlikowsky notamment, ou Weick en général, même les plus aventureux des auteurs conservent une perspective somme toute plutôt mécaniste sur les concepts de routines et de routinisation. Pour supporter notre perspective interactionniste constructiviste, une stricte définition objective ou comportementale paraît limitée. Dans le but de rendre compte le plus fidèlement de la complexité du phénomène, nous tentons de résoudre les problèmes méthodologiques inhérents d'une perspective mécaniste en cherchant à faire apparaître le contenu négligé dans la compréhension des routines, ce qui est soi-disant non observable, mais qui pourtant est capital dans l'émergence de routines, leur création, leur rupture ou leur transformation, ainsi que dans la recontextualisation perpétuelle du système. Feldman et Rafaeli (2002) offrent une ouverture à cette réflexion en proposant de réfléchir les connexions, les points de contact entre les acteurs dans lesquels ces derniers échangent des informations. Le contenu de la routine n'est donc pas simplement comportemental, mais renferme aussi des valeurs, une vision du monde, des connaissances et un imaginaire qui transcendent l'interaction.

La définition de Feldman et Pentland (2003) nous servira de point de départ, dans ses dimensions ostensive et performative. Dans cette perspective, une définition d'artéfact doit être élargie et inclure les acteurs non humains qui ne sont pas que des objets, mais aussi des représentations, des lieux et des dispositifs créés. En ce sens, Whittington (2006) définit la pratique comme étant « [the] shared routines of behaviour, including traditions, norms and procedures for thinking, acting and 'using things', this last in the broadest sense » (Whittington, 2006: 619).

La perspective sociomatérielle de la théorie des routines ouvre une voie méthodologique utilisant les principes de la théorie de l'acteur-réseau (ANT). En mettant sur un plan symétrique les acteurs humains et non humains, l'ANT repense le contexte sociotechnique et ouvre la voie à la dimension matérielle des routines. Les artéfacts, qui étaient part du contexte, sont maintenant des participants à la routine. La notion d'artéfact se retrouve au cœur du concept de routine avec un tout nouveau rôle à jouer.

Cette approche pose un problème méthodologique, non seulement dans l'identification de la routine observée, mais surtout dans la reconnaissance des frontières du réseau d'influence qui la façonne. Sur le plan méthodologique, la notion de communauté nous permettra de définir un « territoire » d'observation. Considérée comme un microcosme, la communauté permettra de résoudre, en partie, les problèmes de l'unité d'analyse et de frontière du réseau d'influence des routines. L'observation d'artéfacts permettra de cerner et décrire les traces et le contenu d'interactions.

Nous avons présenté dans ce premier chapitre une analyse socioépistémologique en théories des routines organisationnelles. Cette approche théorique est remarquable grâce à sa souplesse analytique et le raffinement granulaire qu'elle permet d'observer. Elle l'est tout autant par ses liens avec des approches institutionnalistes. Une perspective sur la créativité du point de vue des routines est pertinente parce qu'elle offre la possibilité de dépasser le sempiternel paradoxe entre exploration et exploitation qui caractérise les entreprises de création et d'innovation. Par les routines, nous pouvons suivre les dynamiques organisationnelles avec plus de subtilité.

Les routines organisationnelles sont des éléments de changement et de stabilité. Cependant, ce tracé épistémologique nous a aussi permis de faire apparaître quelques points d'ombre en ce qui concerne la possibilité d'expliquer les transformations rapides et les changements profonds par la théorie des routines. Particulièrement, si ces changements ne sont pas une adaptation à une pression de l'environnement, mais une volonté endogène à l'organisation. Le regard se pose alors sur l'émergence et les ruptures de routines comme acte de création.

Une approche interactionniste sociomatérielle et de co-construction du sens nous conduisent à mettre l'accent sur la réflexivité des acteurs. La communauté étudiée est une communauté créative hybride qui se questionne sur la standardisation des processus de création qui empêche son émancipation créatrice et propose de façon pleinement consciente des dispositifs et des artéfacts visant à rompre avec les routines qui composent ces processus. Se propulsant elle-même en état liminal, elle se constitue en *communitas*.



## Chapitre 2

### Approche théorique

#### 2.1 Introduction

Pour réfléchir à la question de changements profonds ou radicaux de la structure, à l'émergence de routines et à leur rupture, il nous est apparu que trois axes sont à prendre en compte : les concepts de communauté, de liminalité et de performativité.

Le rôle des communautés de pratique dans la sélection et l'adoption de routines, mais aussi dans l'émergence et la rupture de routines, est déjà abordé dans la littérature et soulève des pistes de recherches qui demandent à être approfondies (Roberts, 2008). Notamment, les communautés créatives ou épistémiques, de par leur cohérence interne et leur autonomie face aux structures institutionnelles, sont des lieux privilégiés de co-construction et de négociation du sens et du projet, de même que pour la création d'artéfacts fondateurs de nouvelles pratiques (Cohendet et Llerena, 2003; Cohendet et Simon, 2016, 2007; Cohendet et al., 2010; D'Adderio, 2008, 2011, 2014).

Lors d'un rite de passage, la liminalité est caractérisée par le moment de transition d'un état à un autre, d'une identité à une nouvelle. Par extension, en sociologie contemporaine, il s'agit du passage d'une structure à une autre. Ce passage vers une nouvelle structure nécessite une phase de déstructuration dans laquelle les acteurs se retrouvent à devoir reconstruire la nouvelle structure qui assurera la stabilité collective (Turner, 1969, 1979, 1982). Dans une phase liminale, les membres de l'organisation deviennent une *communitas*, une communauté qui se redéfinit, actualise ses valeurs et instaure de nouvelles routines structurantes selon les antécédents (voire les *habitus*) de chacun dans une représentation horizontale des relations (au moins en tant que fiction imaginée). Cette anti-structure est une zone éminemment créative en termes de co-construction du sens et du projet d'une communauté. Une *communitas* est en quelque sorte une protocommunauté. Est-ce qu'une anti-structure est dépourvue de routines? Il semble plutôt qu'il y ait en fait une polyphonie de routines régissant interaction et communication. Ce foisonnement créatif est le degré zéro de la routinisation, un processus

de co-construction de sens et de structuration collective qui mobilise des acteurs humains et non humains.

Nous l'avons mentionné, les artefacts contiennent des inscriptions, ils portent un sens et des valeurs. Ils sont mobilisés dans les routines comme des participants actifs; ils sont enrôlés et ne sont pas de simples représentations d'un discours (Austin, Callon, Latour; Cooren, 2003; D'Adderio, 2011, 2014). L'ANT est mobilisée en théorie des routines pour répondre à la question des artefacts, mais reste encore faiblement développée. Par contre, une erreur fondamentale a été faite dans l'interprétation du concept de performativité, mobilisé en référence à Latour (1986). Il importe de clarifier cet état des choses et de rectifier la valeur opérationnelle d'une théorie de la performativité dans un appareil institutionnaliste comme celui des routines.

## 2.2 Communautés<sup>4</sup>

En théorie des routines, la notion de communauté et son rôle organisationnel sont très peu documentés. Gersick (1988) et Gersick et Hackman (1990) l'entrevoient à travers les équipes de travail. D'autres insistent sur le rôle des leaders dans la constitution et l'équilibre des groupes ou équipes (Edmondson et al., 2001; Orlikowsky, 2002) et leur résistance aux changements (Lazaric et Reybault, 2005). Andreu et Ciborra (2002) évoquent un effet de débordement (*spillover*) vers les communautés dans les organisations ouvertes et distribuées. Le courant de la pratique en théorie des routines fait peu de cas du rôle des communautés pourtant lié de près aux enjeux de pratiques et de savoirs depuis les années 1990 (Lave et Wenger, 1991; Brown et Duguid, 1991; Wenger, 1998). Le lien entre routines et communautés a été abordé, assez récemment, sous l'angle du management des connaissances (Cohendet et Llerena, 2003; Cohendet et Diani, 2003; Cohendet et al., 2010, 2014) qui considère les communautés comme un lieu privilégié pour l'émergence de routines; et, dans une perspective sociomatérielle, D'Adderio (2014) soulève le rôle de transfert et de transformation des routines dans les artefacts et les communautés. Nous nous inscrivons dans ces derniers développements et contribuerons

---

4 Chez Norbert Elias, la notion d'habitus implique un niveau intermédiaire qui rompt la dualité structurelle des conceptions bourdieusienne ou giddensienne implicite en théorie des routines. Elias et la sociologie figurationnelle insistent sur l'interdépendance des éléments de différents niveau dans la structure social : individu-communauté-société.

à enrichir cette perspective récente en mobilisant la notion de communauté au cœur de notre cadre théorique. Ce faisant, nous pourrions circonscrire plus précisément le contexte interactionnel de routinisation.

La notion de communauté reste vague et prend plusieurs formes en sciences sociales autant en anthropologie qu'en sociologie ou qu'en science politique. L'ambiguïté du concept peut tenir au fait que différentes caractéristiques permettent de rassembler des groupes humains dans de catégories selon le type d'étude ou les épistémologies divergentes. Néanmoins, le concept de communauté de pratique a été adopté en théorie des organisations comme un principe d'organisation sociale valide par sa souplesse analytique, particulièrement à travers un corpus d'études ethnographiques, pour observer les liens sociaux à travers les activités concrètes partagées par les membres d'un groupe dans une perspective sociale, culturelle et historique.

Dans un article fondateur, Van Maanen et Barley (1984) définissent une communauté professionnelle comme un

*group of people who consider themselves to be engaged in the same sort of work, whose identity is drawn from their work; who share with one another a set of values, norms, and perspectives that apply but extend beyond work related matters, and whose social relationships meld work and leisure. (Van Maanen et Barley, 1984 : 287)*

Ils développent ce concept plus loin en ajoutant :

*these occupational communities create and sustain relatively unique work cultures consisting of, among other things, task rituals, standards for proper and improper behaviour, work codes surrounding relatively routine practices, and compelling accounts attesting to the logic and value of these rituals, standards, and codes. (Ibid.)*

Cette première approche sur les communautés professionnelles, principalement inspirée par la sociologie, est enrichie par la notion de communautés de pratiques en théories organisationnelles.

Apparaissant au début des années 1990, le concept de communauté de pratiques a donné naissance à un ensemble riche et prolifique de littérature en gestion et en théories des organisations. Les membres d'une communauté construisent leur identité à travers l'interaction sociale impliquant des pratiques communes, un langage et des valeurs (Wenger, 1998). Comme moyen d'identification à la communauté, les membres partagent

des récits et une histoire commune. Ils partagent également une expérience de leur réalité qui existe au-delà des règles abstraites de l'organisation. Cette expérience partagée est construite selon les réponses à une situation ou un problème contextuel. Les membres apprennent de leur participation à la communauté (Lave et Wenger, 1991; Brown et Duguid, 1991; Wenger, 1998). Dans ce contexte, la connaissance est essentiellement interprétée comme le résultat d'un apprentissage par la pratique (Anzai et Simon, 1979), suivie par une phase de socialisation (Nonaka et Takeushi, 1995), ou de *peripheral learning participation* (Lave et Wenger, 1991).

Par les travaux de l'anthropologue américaine Jean Lave (1977, 1982) sur le compagnonnage dans des ateliers de textiles au Liberia, la *Situated Learning Theory* (SLT) a contribué au développement du concept de *Legitimate Peripheral Participation* (LPP) pour ensuite donner naissance à celui de *Community of Practice* (CoP) (Lave 1991; Lave et Wenger, 1991). Etienne Wenger (1998) s'empare du terme de CoP et en définit les concepts et caractéristiques dans son ouvrage *Communities of practice : learning, meaning and identity*. Le concept de communautés de pratique a été adopté en théorie des organisations pour sa flexibilité comme principe d'organisation sociale. Déjà en 2002, Wenger et al. en proposent une instrumentalisation, et la littérature en gestion est depuis truffée d'exemples empiriques sur l'implantation, le développement, et la gestion des CoP, devenues de véritables outils managériaux (Cox, 2005; Li et al., 2009; Omidvar et Kislov, 2014). Cependant, peu de recherches en ont approfondi les fondements théoriques avant de l'appliquer en contexte managérial. La porte est donc toujours ouverte pour ce type de travail (Roberts, 2006). Dans cette section, nous voulons retracer les origines du concept dans les principaux travaux fondateurs et souligner les dimensions critiques que propose cette théorie.

### ***2.2.1 Fondements anthropologiques***

L'apprentissage, en bonne partie, n'est pas seulement dans la tête d'un individu comme le produit d'années passées sur les bancs d'école, mais situé dans la pratique sociale, une forme d'engagement dans une communauté. La SLT est, en ce sens, une alternative à la perspective cognitiviste dominante du XX<sup>e</sup> siècle. Les néophytes, les novices ou les étrangers ne sont pas simplement des acteurs inexpérimentés, ignorants ou incompetents, mais plutôt des participants qui s'engagent à négocier leur appartenance et à façonner leur

propre identité, et l'identité de la communauté pendant un processus d'apprentissage et de participation. Le processus en spirale de l'apprentissage continu transforme la communauté et la pratique elle-même (Lave et Wenger, 1991).

Dans une étude sur le travail des tailleurs de vêtements au Liberia, l'anthropologue américaine Jean Lave (1977) met en lumière le fonctionnement du système d'apprentissage dans la relation d'apprenti. Dans une longue ethnographie dans les villages de peuples Vai et Gola, elle démontre que le compagnonnage est une forme d'apprentissage qui permet, par l'observation et la pratique, de résoudre des problèmes complexes au même titre que des années passées sur les bancs d'école. En effet, les apprentis sont sans cesse soumis à des problèmes contextualisés qui varient. Ils développent ainsi des habiletés cognitives qui rivalisent avec celles apprises par le biais de l'enseignement par transmission stricte de connaissances. Jean Lave propose une alternative à la pensée cognitiviste classique, mais surtout elle s'inscrit dans un courant critique de l'éducation institutionnelle.

Si la formation des apprentis tailleurs est informelle, elle reste néanmoins structurée par les étapes qu'ils doivent franchir pour acquérir les compétences qui en feront des spécialistes, des maîtres tailleurs. Qu'il s'agisse de reconnaître les modèles, couper les tissus ou de manipuler les aiguilles et les machines à coudre, un ordre est à respecter, de l'acquisition des rudiments jusqu'à la maîtrise de techniques complexes. Cependant, contrairement à l'école, il n'existe pas de forme pédagogique intentionnelle, mais un processus de rétroaction et d'évaluation par les autres membres de l'atelier. Le processus d'apprentissage n'est pas passif. Il ne se limite pas à l'observation, à l'imitation et la répétition. Toutes les étapes sont plus ou moins interreliées et se développent en concomitance de façon non linéaire (Lave, 1982).

Les recherches de Lave (1982) sur l'utilisation des mathématiques chez les tailleurs Vai et Gola ouvrent une réflexion sur la portée des connaissances apprises à l'école et celles de la pratique. Lave (1977, 1982) démontre que les mathématiques des tailleurs, comme celles de l'école, correspondent à un système propre à résoudre certains problèmes et d'autres non. Dans la résolution de problèmes complexes, l'école est en fait une simple forme d'éducation parmi d'autres.

Son livre *Cognition in practice* (1988) porte sur l'utilisation de l'arithmétique dans la résolution de problèmes quotidiens de familles occidentales comme faire l'épicerie ou planifier les repas. Jean Lave démontre que la connaissance d'un individu n'existe pas hors contexte, elle est située dans l'expérience. Sa thèse est à la base d'une critique des institutions d'enseignement perçues comme un système autoritaire de discipline et d'évaluation, séparées de la vie concrète à laquelle l'école destine pourtant ses élèves.

Lave invite les anthropologues dans un nouveau paradigme qui s'inscrit dans une perspective sociale, culturelle et historique de la dynamique d'apprentissage. Elle appelle à s'éloigner de la perspective individualiste du cognitivisme et tente d'arrimer l'individu à la structure (Lave, 1991). Dans cette perspective, l'apprentissage est un phénomène social qui tient lieu dans l'expérience de la participation périphérique légitime (LPP) dans un processus continu d'interactions. Cette participation transforme l'identité des membres et de la communauté elle-même à mesure que les connaissances et la pratique se développent. L'apprentissage n'est pas ici entendu comme une internalisation d'acquis cognitifs, mais comme le processus de co-construction identitaire liant l'individu à la communauté. La SLT est une théorie de la pratique sociale située, elle insiste sur la relation d'interdépendance qui anime l'agent et la structure dans sa constitution culturelle et historique (Lave & Wenger, 1991; Lave, 1991).

### **2.2.2 Dimensions théoriques**

Jean Lave et son élève Étienne Wenger (1991) approfondissent la réflexion sur l'apprentissage dans *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. L'extrait qui suit est une traduction libre et améliorée provenant d'un article en cours de rédaction par Thierry B Gateau, LM Chokri et F Furri, portant sur le concept de communauté de pratique. Ce passage décrit et commente la thèse de Lave et Wenger (1991).

« La participation périphérique légitime, concept clé de la théorie de la pratique sociale située, permet de saisir à la fois la constitution de l'agent dans ses aptitudes (compétences sociales) et son identité, mais aussi les mécanismes de transformation et de reproduction de la communauté de pratique. Les nouveaux membres deviennent des membres établis en gravitant de la périphérie au cœur de la communauté selon leur légitimité à pénétrer cette dernière. Les prétendants transforment leur compréhension des pratiques en profitant

d'abord d'occasions ponctuelles de participer aux activités de la communauté, puis graduellement, en développant les compétences qui font évoluer leur identité de débutant à membre pleinement considéré (Lave, 1991 : 68).

L'apprentissage est un processus social qui tient dans la participation à une activité commune.

*Learning viewed as situated activity has as its central definings characteristic a process that we call legitimate peripheral participation. By this we mean to draw attention to the point that learners inevitably participate in communities of practitioners and that the mastery of knowledge and skills requires newcomers to move toward full participation in the sociocultural practice of a community. (Lave & Wenger, 1991 : 29)*

« Le savoir, en SLT, réside dans l'apprentissage par la pratique (*learning-by-doing*) et la socialisation. Bien qu'un apprentissage existe en grande partie dans la répétition de règles canoniques éprouvées pour résoudre des problèmes récurrents, la transformation de la pratique par l'interprétation et l'improvisation est inhérente à l'activité des membres d'une communauté. D'un point de vue organisationnel, Brown et Duguid (1991) démontrent à l'aide des données ethnographiques de Orr (1990) chez Xerox, que les techniciens réparateurs doivent composer avec des problèmes *in situ* imprévisibles et les résoudre de façon inventive. Les pratiques se modifient et deviennent de nouvelles solutions qui varient le répertoire des connaissances et qui ne correspondent pas nécessairement aux pratiques institutionnelles. De ce point de vue, les communautés de pratique sont au cœur de l'organisation et coexistent avec d'autres entités organisationnelles. Les communautés de pratique ne sont pas ici structurées par la tension entre apprentis et experts, mais plutôt homogènes, informelles et horizontales. Toutefois, elles ne sont pas monolithiques et les membres entretiennent des liens avec d'autres communautés dans l'organisation et hors de celle-ci.

« L'exemple de Brown et Duguid (1991) d'après l'ethnographie de Orr (1990) chez les techniciens de Xerox tient compte de conditions particulières de l'émergence d'une communauté dans un contexte favorable à l'auto-organisation. Manuel incomplet, règles inadéquates, gestion floue et désengagée sont autant de facteurs qui ont donné une large autonomie à un groupe de travailleurs de se positionner en résistants dans l'organisation et définir leur identité en construisant une compréhension commune de leur situation.

Dans une large mesure, la socialisation et l'identification se font par l'expérience commune, les histoires, les mythes, faits d'armes ou artefacts qui jalonnent l'histoire de la communauté. En insistant sur les valeurs et les activités partagées, l'étude de Brown et Duguid (1991) présente la communauté comme un ensemble de relations égalitaires, une entité stable engagée dans un projet commun. C'est, selon nous, une limite qui occulte la négociation du pouvoir à l'intérieur des communautés de pratiques, entre elles, les organisations et les individus. Mais c'est aussi, et c'est crucial, l'émergence d'une communauté dans un contexte pseudo-liminal, déstructuré (sans ostensif commun), sans routine claire et où les artefacts sont défaillants. Dans ce contexte, les membres se liguent pour se structurer, c'est-à-dire, créer leur histoire, leurs artefacts, leurs routines : les pratiques, et les schémas qui les valident. Il est permis de référer ici à l'idée de *communitas* chez Victor Turner (1969), qui décrit une forme d'anti-structure dans un rite de passage. Une *communitas* est en quelque sorte une protocommunauté, une communauté en devenir qui crée son histoire par la pratique et ainsi, se structure.

« Comme mentionné précédemment, un concept clé de la théorie de l'apprentissage *in situ* est la participation périphérique légitime (LPP). Ce concept aide à expliquer l'intégration du néophyte à une communauté par l'observation et la socialisation avant de comprendre les codes et d'agir de manière cohérente afin d'acquérir compétence et légitimité dans la communauté. Dans cette perspective, la communauté est en quelque sorte un dispositif d'apprentissage en mouvement constant, mais elle est préexistante et isolée. Cette question nous ramène directement à celle de la préséance de la structure sur l'action et de la dualité structurelle fondamentale des post-structuralistes. Même si les premiers travaux de Lave et de Lave et Wenger se positionnent comme une théorie de l'action collective et, timidement, dans une approche marxiste, aucune référence directe n'est faite aux travaux de Bourdieu sur l'habitus. Cependant, pour nous, l'apprentissage périphérique légitime est probablement le moyen pour un néophyte d'acquérir l'habitus approprié de la communauté et sa compréhension des règles du jeu et son pouvoir d'agence.

« Dans son ouvrage de 1998, Wenger s'intéresse davantage à la constitution des communautés de pratiques comme le résultat d'un apprentissage collectif (Omidvar et Kislov, 2014). La théorie de Wenger est profondément inspirée par Weick et les

interactionnistes symboliques. Les notions de négociation du sens et d'identité dans la pratique rapprochent Wenger de la psychologie sociale, ce qui l'éloigne des structurationnistes. Ainsi, se référant régulièrement à la théorie de la structuration de Giddens, il se concentre sur la relation entre l'individu et la structure, principalement du point de vue de l'agent, dénotant sa posture subjectiviste. Cependant, se référant à Bourdieu dans une note de bas de page, il soutient : «In my argument, the habitus would be an emerging property of interacting practices rather than their generative infrastructure, with an existence unto itself» (Wenger, 1998: 289). Ce faisant, Wenger donne une saveur interactionniste à la théorie des communautés de pratique. Il insiste fortement sur la co-construction du sens (*sensemaking*) comme un processus continu de négociation entre les participants à la communauté. Cette perspective nous permet de porter un regard sur la communauté de pratique en tant que producteur potentiel de nouvelles pratiques, routines et artefacts de ruptures, de façon cohérente avec notre posture épistémologique préalablement exposée. »<sup>5</sup>

La construction du sens se fait dans une double boucle composée de deux éléments constamment négociés et contextualisés : la participation et la réification. Les membres d'une communauté de pratique participent à l'activité elle-même; ils prennent part à l'activité commune et à la co-construction du sens. Ils interagissent en coprésence ou symboliquement dans un processus continu impliquant la reconnaissance mutuelle, la co-construction et la négociation de l'identité. (Brown et Duguid, 1991; Lave et Wenger, 1991). Il est important de noter ici que les objets et les artefacts ne sont pas des participants à la construction du sens chez Wenger. Ce détail est une distinction essentielle de notre propre point de vue qui tient compte, à la suite de Latour et D'Adderio ou Orlikowski, des inscriptions contenues dans la matérialité. Ce point abordé précédemment sera approfondi plus loin.

Mutuellement constitutive du sens, la réification est la transformation d'une idée abstraite en un artefact. Les outils, concepts, mots, interprétations, histoires ou symboles, lorsqu'ils

---

<sup>5</sup> B Gateau, T, LM Chokri & F Furri « Theorizing Profound Change in Bourdieu's Analytical Framework : Communities of Practice as Protofields», (à paraître).

sont exprimés, existent indépendamment. C'est à la fois le produit et un processus qui doit être négocié et réinterprété selon le contexte, la participation.

La participation et la réification ne sont pas opposées. Elles ne sont ni sur un continuum ni ne sont substituables. La participation n'est pas la simple application d'un code réifié, mais sa renégociation dans un nouveau contexte. La réification n'est pas la traduction de la « pratique » en artéfact, mais la production de conditions d'émergence d'un nouveau sens. La participation et la réification sont en interaction constante, interdépendantes dans le processus de signification, c'est-à-dire, dans une relation réciproque façonnant et modifiant le contexte, l'expérience et le sens (Wenger, 1998; Handley et al., 2006; Lee, 2007; Fox, 2011; Fominykh et al., 2016).

« Caractérisée essentiellement par ses dynamiques d'apprentissages et de production de connaissances, une communauté de pratique se distingue de communautés dont les membres sont reliés par la religion, la culture ou la géographie, même si ces facteurs ne sont pas exclus. Trois critères principaux définissent une communauté de pratique : un engagement mutuel, une entreprise conjointe et un répertoire commun (Wenger, 1998).

« L'engagement mutuel consiste à partager le savoir et les liens entre des acteurs hétérogènes interagissant. Il diffère de la tâche fonctionnelle et de la relation hiérarchique ou imposée. Il est basé sur les relations interpersonnelles et la négociation continue du sens, de la constitution de trajectoires identitaires ainsi que la création d'histoires à partir de la pratique.

« L'entreprise conjointe d'une communauté de pratique n'est pas nécessairement de remplir aveuglément la mission fonctionnelle, mais c'est plutôt la négociation du projet commun, d'une vision commune de l'activité, des choses à faire à proprement parler. La communauté de pratique participe au monde social et institutionnel en général, elle fait partie d'un système plus large (leadership, organisation, industrie, systèmes politiques et juridiques, etc.) sur lequel elle a peu de pouvoir a priori, mais répond aux conditions imposées par les institutions d'une manière non déterminée.

« Selon la terminologie poststructuraliste, les communautés sont des agents qui ont plus ou moins de capacités à jouer avec les règles et à créer un projet autonome, en fonction

de leur position dans le champ auquel elles appartiennent et de l'influence des institutions à les contraindre ou les aider. Cela ne signifie pas qu'elles ne peuvent pas être dominées, exploitées ou manipulées, mais le pouvoir imposé sera intermédié par la pratique effective de la communauté. La responsabilité et l'imputabilité sont mutuelles, permettant aux membres de surveiller les dérives interprétatives de la dynamique de participation/réification. La coresponsabilité assure la conformité de l'entreprise commune dont le sens évolue dans la pratique. On peut donc dire que la communauté de pratique développe des éléments ostensifs propres comme une sous-structure dans l'organisation, avec ses routines particulières.

« Une communauté de pratique partage un répertoire commun (Wenger, 1998; Lee, 2007; Fox, 2011). Ce répertoire réfère aux ressources disponibles et mobilisables pour négocier le sens.

*The repertory of community of practice includes routines, words, tools, ways of doing things, stories, gestures, symbols, genres, actions, or concepts that the community has produced or adopted in the course of its existence, and which have become part of its practice. (Wenger, 1998 : 83)*

Il englobe les discours et les façons d'exprimer l'identité. Le répertoire est construit sur l'histoire de l'engagement mutuel et ses mythes, mais les artefacts sont redéfinis et recontextualisés dans la négociation continue du sens. Il est difficile de produire un répertoire stable et fini, car il n'y a pas de sens ou de contexte fixe. La coordination se fait par une pratique contextualisée.

« Il faut prendre garde de ne pas tomber dans le piège d'une vision idéalisée de la communauté de pratique telle qu'elle apparaît dans le travail de Wenger. Les trois caractéristiques n'impliquent pas systématiquement harmonie, collaboration et bonne entente. Le mode auto-organisateur de pratiques émergent de la communauté, qui produit sa propre pratique en coconstruisant le sens, n'est pas corrélé avec émancipation. La cohérence interne d'une communauté de pratique repose sur les trois caractéristiques ci-dessus, mais une communauté peut être forte ou faible, être un lieu de résistance ou reproduire des conditions d'oppression; créative et réflexive tout comme se fermer en

clique et piéger ses membres. La pression structurelle, comme l'autorité, est absorbée par la communauté et interprétée dans la pratique. »<sup>6</sup>

Caractéristiques principales d'une communauté de pratique :

- Relations mutuelles soutenues — harmonieuses ou conflictuelles
- Des façons partagées de s'engager à faire des choses ensemble
- Le flux rapide de l'information et la propagation de l'innovation
- Absence de préambules d'introduction, comme si les conversations et les interactions étaient simplement la continuation d'un processus en cours
- Configuration très rapide d'un problème à discuter
- Recoupement substantiel dans les descriptions des participants qui y appartiennent
- Savoir ce que les autres savent, ce qu'ils peuvent faire et comment ils peuvent contribuer à une entreprise
- Identités mutuellement définies
- La capacité d'évaluer la pertinence des actions et des produits
- Outils spécifiques, représentations et autres artefacts
- Connaissance locale, histoires partagées, humour d'initié, rires complices
- Jargon et raccourcis de communication ainsi que la facilité à en créer de nouveaux
- Certains styles reconnus comme démontrant l'appartenance
- Un discours partagé reflétant une certaine perspective sur le monde

(Wenger, 1998 : 125-126)

### ***2.2.3 Types de communautés***

La connaissance d'une communauté peut se situer strictement dans le savoir tacite externalisé par la pratique effective (Nonaka et Takeuchi, 1995), mais aussi dans la mobilisation du savoir expert d'une communauté professionnelle (Amin et Roberts,

---

<sup>6</sup> B Gateau, T, LM Chokri & F Furri « Theorizing Profound Change in Bourdieu's Analytical Framework : Communities of Practice as Protofields», (à paraître).

2008). Si le potentiel créatif d'une communauté de pratique est plutôt limité, ce potentiel d'innovation augmente dans une communauté professionnelle, car elle est orientée vers des problèmes plus précisément définis et une réflexivité collective généralement plus forte. Toutefois, les communautés de professionnels sont également caractérisées par les limites d'un langage commun et une expérience hautement normalisée par les règles explicites de la profession (Amin et Roberts, 2008).

Amin et Roberts (2008) distinguent ces formes de communautés de celles qui sont épistémiques ou créatives. Ces dernières sont productrices d'un savoir sans cesse renouvelé et repoussent les limites de la création. Ces communautés sont beaucoup moins stables que les communautés de pratique ou de professionnels. Les liens entre les membres sont plus faibles, mais les interactions sont très énergiques sur de courtes périodes (Amin and Roberts, 2008). Les communautés épistémiques produisent plutôt de la connaissance abstraite, scientifique ou théorique qu'un savoir incarné dans la pratique concrète ou professionnelle (Haas, 1992; Knorr-Cetina, 1999; Cowan et Foray, 2000 ; Amin et Cohendet, 2004 ; Amin et Roberts, 2008). Elles cherchent à définir une nouvelle vision du monde – par exemple, un nouveau style dans les communautés artistiques, ou d'un nouveau paradigme en science — et développent des ouvrages de référence qui définissent les règles à suivre afin d'expérimenter et d'agir conformément à cette vision du monde. Les artefacts produits dans la pratique sont en quelque sorte des manifestes issues d'un processus réflexif réifiant un nouvel ostensif.

Tableau 2.1 Typologie et caractéristiques des communautés de pratique

<b>Type de communauté</b>	<b>Type de savoir</b>	<b>Potentiel créatif</b>
<b>Pratique</b>	Contextuel, appliqué <i>Learning-by-doing</i>	Incrémental : selon le contexte
<b>Professionnelle</b>	Expert, technique, codifié	Incrémental ou radical : selon les règles
<b>Épistémique ou créative</b>	Abstrait, scientifique, théorique	Radical : création de nouvelles règles et de nouvelles références
<b>Hybride</b>	Pratique contextualisée  Normes, techniques  Abstrait, symbolique	Incrémental ou radical : selon les règles et la création de nouvelles règles, pratiques et références

(D'après Amin et Roberts, 2008)

Nous considérons les communautés créatives comme des communautés de savoir dans sa définition la plus large, qui comprend les communautés de pratique et les communautés épistémiques (Cohendet et al, 2010). D'autres auteurs se réfèrent à des formes hybrides de communautés épistémiques (Elzinga, 1993). Cela contraste avec les communautés épistémiques disciplinaires contraintes de suivre les règles de leur communauté, comme dans le cas des communautés de professionnels. Meyer et Molyneux-Hodgson (2010) proposent une définition large de communautés épistémiques : « communities that “act with” knowledge; they are produced, reproduced and explicated; yet they are also inherently dynamic and do change; and, apart from producing knowledge, they also produce identities and trajectories » (Meyer et Molyneux-Hodgson, 2010: 4.3).

Nous soutenons qu'une communauté créative artistique a besoin d'une définition hybride. Les artistes sont producteurs de connaissances abstraites et symboliques dans leur forme d'art et leur style, agissant comme une communauté épistémique. En même temps, ils produisent des pratiques contextuelles comme des techniques, des performances, ainsi que des œuvres d'art et d'autres artéfacts. D'un côté, ils produisent une grande quantité de connaissances tacites. De l'autre côté, il y a une partie importante de connaissances et de pratiques qui sont institutionnalisées selon les règles de l'art, ce qui conduit à considérer les artistes comme des experts ou des professionnels. Les communautés créatives construisent leur identité à travers la création, et mettent en action cette création. En outre, les créateurs construisent et actualisent l'identité partagée de la communauté.<sup>7</sup>

À cet égard, une telle communauté artistique peut être définie comme une forme de communauté hybride, mélangeant les caractéristiques d'une communauté de pratique (apprentissage par la pratique et socialisation), une communauté de spécialistes (définie par un ensemble de normes techniques), et différentes communautés épistémiques explorant différents styles, actualisant leur vision du monde grâce à la production d'œuvres servant de références ou de manifestes qui permettent de débattre et renégocier continuellement leur identité commune.

---

<sup>7</sup> CF Cas Ubisoft (Cohendet et Simon, 2007)

#### *2.2.4 Communautés et routines*

Pour Cohendet et Llerena (2003), le centre de création et de transformation de certaines routines se situe dans les communautés. Si une organisation est un ensemble de communautés (Brown et Duguid, 1991 ; Amin et Cohendet, 2004 ; Cohendet et Diani, 2003), une communauté est en effet un lieu privilégié d'interactions à la fois du point de vue individuel qu'au niveau de l'organisation, soit entre les communautés. Les communautés organisationnelles, en tant que système social, génèrent de nouvelles routines et transforment la culture organisationnelle par la diffusion de nouvelles pratiques et connaissances (Cohendet et Diani, 2003), et par la création d'artéfacts (D'Adderio, 2011, 2014).

En ce sens, Cohendet et Llerena (2003) distinguent deux grandes catégories de communautés : fonctionnelle et créative. Les différentes communautés qui constituent l'organisation représentent différents potentiels d'émergence de routines. Une communauté fonctionnelle hiérarchique sera ainsi plus encline à reproduire des routines opérationnelles de coordination. La dynamique d'apprentissage est ici possible, mais généralement liée à des objectifs précis. L'autonomie des communautés de pratiques, épistémiques ou créatives favorise l'émergence de normes, de valeurs, de savoirs et de pratiques partagés volontairement par les membres. Elles peuvent reproduire des routines existantes qui aident à stabiliser le système et assurer le renforcement de l'identité organisationnelle, mais elles ont aussi le pouvoir de transformer la culture organisationnelle (Cohendet et Diani, 2003; D'Adderio, 2014, 2011; Cohendet et al., 2010; Cohendet et Llerena, 2003). Dans les premières, l'apprentissage se fait par le partage de connaissances existantes; dans les secondes, par la recherche et la création. La performance de l'organisation tient donc à ses relations intercommunautés qui favorisent un équilibre compatible et cohérent de routines opérationnelles et de dynamiques créatives (Cohendet et Llerena, 2003).

Les communautés s'engagent dans un processus de routinisation selon leur projet, leurs valeurs et leur identité. Les routines opérationnelles d'une communauté fonctionnelle sont cohérentes avec les valeurs, l'identité et le projet commun qui lui donne son sens. Elle est fonctionnelle au sens où elle répond à un programme avec des résultats attendus. Les transformations ou les innovations de routines sont corollaires à ses objectifs. Répondant

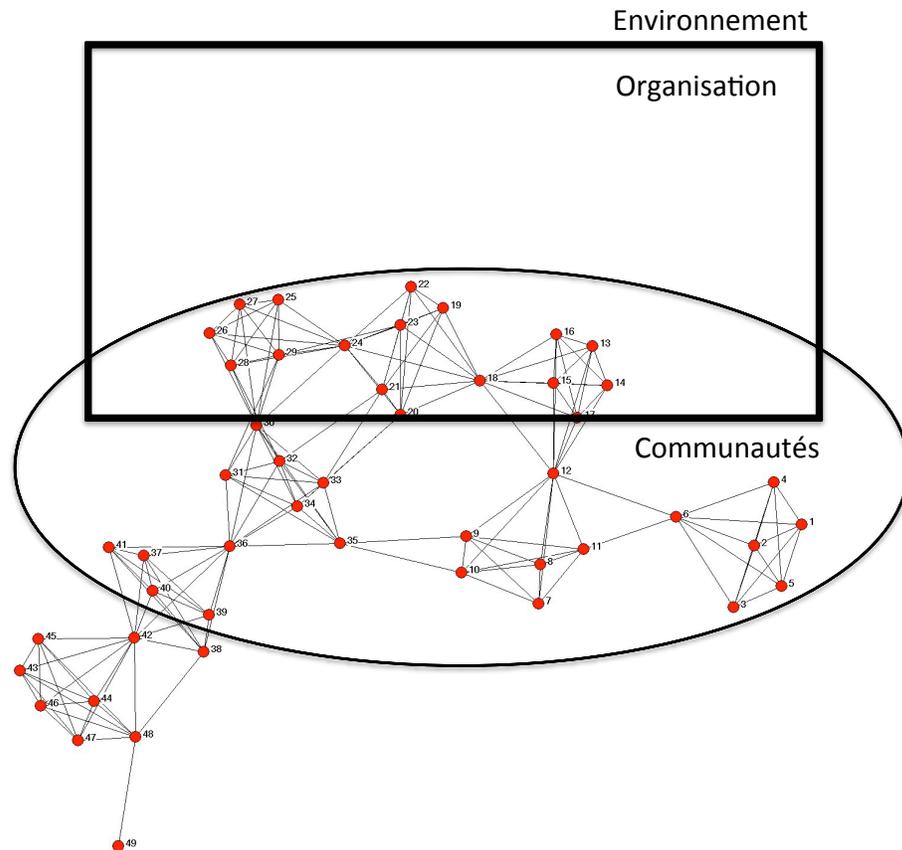
généralement à une forme de hiérarchie, ce type de communauté peut revoir et modifier radicalement ses routines sous l'impulsion d'un leader ou d'une commande managériale, comme tente de l'expliquer la recherche sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Cepeda et Vera, 2007 ; Barreto, 2010 ; Teece, 2012). Caractérisée par un mode d'appartenance fortement aligné avec la structure organisationnelle, sa cohérence interne, c'est-à-dire l'engagement de ses membres, résulte de sa position dans l'organisation globale. Les dimensions ostensives et performatives de la routine sont en phase avec celles de l'organisation. On peut dire que le niveau de créativité est tributaire du projet de conformité à l'institution.

Une communauté créative ou épistémique a des objectifs, des valeurs et une identité qui sont plus volatiles. Ses dimensions sont en constante négociation au gré des entrées et sorties des membres ou de participations temporaires. Le programme est incertain et les résultats attendus sont moins bien définis que dans une communauté fonctionnelle. Le choix de routines est donc plus mobile et s'institue au gré de la compréhension du projet commun. Plus transversale et autonome, ce type de communauté profite d'un leadership partagé ou distribué. Potentiellement plus réflexives, les communautés créatives ont le loisir d'évaluer et d'actualiser volontairement un système de routines. Un leader, un gestionnaire ou un *boundary spanner* peut servir d'entremetteur pour légitimer des changements radicaux de routines, influencer la structure globale et rompre des routines instituées. Ce type de communauté peut aussi s'autoréguler et adopter des routines qui proviennent de ses antennes extérieures à l'organisation ou son réseau d'appartenance élargi et distribué. Ce type de communauté est caractérisé par un mode d'appartenance fortement imaginaire. Sa cohérence interne dépend plus de l'engagement dans l'*illusio* ou le projet communautaire, que dans son alignement avec la structure globale. Ainsi, une communauté créative développe plus facilement ses propres routines selon des schémas et une pratique plus souple. De même, elle produira des artefacts qui négocieront le sens et les références alors en cours; une théorie ou un paradigme en science; un manifeste ou un style en art.

Après avoir reconsidérer la notion de communautés et détaillé une définition de communauté créative hybride, nous voulons maintenant insister sur le fait que la notion de communauté n'est pas monolithique. Les communautés ne sont pas un groupe stable

de personnes ayant des activités circonscrites à l'intérieur de l'organisation. Les communautés à l'intérieur d'une organisation entretiennent des liens avec une communauté d'appartenance de leur discipline à l'extérieur de cette organisation. «They are more fluid and interpenetrative than bounded, often crossing the restrictive boundaries of the organization to incorporate people from outside» (Brown & Duguid, 1991 : 49). La connaissance des communautés est une source d'apprentissage individuel et de transfert des connaissances au sein, comme au-delà de la communauté (Handley et al., 1996). Plus encore, les communautés ont un projet conjoint (Hackman, 1990 ; Wenger, 1998). Elles ne sont pas simplement conçues pour accomplir des tâches communes et spécifiques, elles contribuent également au développement des capacités et de la pratique elle-même en général (Blomberg et Werr, 2006) et de façon autonome dans des réseaux plus larges, ainsi que dans l'environnement institutionnel (Wenger, 2000; Andersen, 2003).

Fig. 2.1 Image globale de la dynamique des communautés organisationnelles



## 2.3 Liminalité

### 2.3.1 Frontières/périphéries/connexions

« Une communauté est par définition limitée aux membres qui en font partie, à la pratique spécifique, aux valeurs et à l’histoire distinguant le « nous » du « eux » (Becker, 1963). Cela nous amène à soulever un autre élément théorique fondamental concernant les limites d’une communauté, sa périphérie, et ses relations avec les étrangers, non membres (*outsiders*) et le système social plus large.

« Wenger (1998) décrit les communautés comme étant reliées à d’autres communautés et institutions dans un réseau qu’il appelle des “constellations de communautés.” Les objets, les discours et les processus (2000) ont des fonctions de réification pour la coordination des différentes pratiques. Le transfert des connaissances et des pratiques au-delà des

limites d'une communauté implique la traduction et l'intermédiation du sens interprété et des diverses logiques des pratiques par les membres des différentes communautés (Carlile, 2004). Les interactions périphériques telles que la rencontre avec des étrangers, les pratiques limitrophes qui servent à assembler diverses pratiques, les chevauchements de pratiques communes dans différentes communautés (Gateau et Simon, 2016), ainsi que l'importation de pratiques extérieures par la perméabilité des frontières (Whittington, 2006) sont de multiples situations de connexion entre des communautés et d'autres entités sociales. »<sup>8</sup>

Par conséquent, les communautés sont une source riche de connaissances pour l'organisation. Certains auteurs suggèrent de redéfinir l'organisation comme « une communauté de communautés » (Amin et Cohendet, 2004 ; Cohendet et Diani, 2003 ; Brown et Duguid, 1991), soulevant la question de la gestion de plusieurs communautés à l'intérieur des frontières de l'organisation, mais aussi au-delà de ces frontières. Whittington (2006) insiste sur cette dimension extraorganisationnelle. Dans son étude sur la stratégie, il souligne l'importance des pratiques externes provenant de l'environnement de l'entreprise comme un facteur d'apprentissage important. Il met l'accent sur l'influence des communautés dépassant les frontières organisationnelles comme une source majeure d'innovation (Whittington, 2006). Ces groupes d'acteurs interagissent dans un réseau complexe dans lequel circulent en permanence des idées qui influencent les connaissances et les pratiques mutuelles (Meyer et Molyneux-Hodgson, 2010; Uzzi et Spiro, 2005; Granovetter, 1973; Anderson, 2003).

Caractéristiques d'une constellation de communautés.

- Partager des racines historiques
- Avoir une entreprise reliée
- Servir une cause ou appartenir à une institution
- Faire face à des conditions similaires
- Avoir des membres en commun

---

<sup>8</sup> B Gateau, T, LM Chokri & F Furri « Theorizing Profound Change in Bourdieu's Analytical Framework : Communities of Practice as Protofields», (à paraître).

- Partager des artéfacts
- Avoir des relations géographiques de proximité ou des interactions
- Avoir des styles ou des discours qui se chevauchent
- Concourir pour les mêmes ressources

(Wenger, 1998:127)

« La question des frontières et des pratiques qui émergent en périphérie des communautés ou en période de transition, nous apparaît être un ancrage important par lequel nous pouvons construire un cadre raffiné reliant les théories poststructuralistes des routines et celles, interactionnistes, des communautés de pratique et de la performativité sociomatérielle. Nous avons déjà évoqué l'idée d'apprentissage périphérique légitime comme espace de socialisation. Les activités qui se déroulent dans la zone périphérique, dans les limites des communautés, sont en quelque sorte des déclencheurs de l'engagement mutuel des membres ainsi que des informations sur l'entreprise commune et le répertoire. C'est aussi un espace de confrontation. Cela est cohérent avec Mutch (2003) qui souligne l'importance des antécédents et des dispositions individuels dans la participation périphérique, et la transférabilité des compétences sociales dans la rencontre entre acteurs d'une communauté.

« Les activités ayant lieu aux frontières d'une communauté sont un indicateur de la participation et de la non-participation. Les initiés ou les membres « indigènes » maîtrisent la pratique et comprennent l'entreprise conjointe. En d'autres termes, ils possèdent l'habitus de la communauté et l'*illusio* relatif (Bourdieu, 1992). Les *outsiders* sont leur contraire; ils sont extérieurs à la communauté et n'en partagent ni les valeurs ni les pratiques. L'activité périphérique est plus subtile. La participation peut être modulée par la non-participation ou une participation partielle comme processus de socialisation impliquant la légitimité de faire partie de la communauté. Un agent peut avoir une trajectoire menant à la pleine participation comme membre à l'intérieur de la communauté, mais peut rester dans la périphérie, une position critique de retrait, de compromis stratégique ou de protection. La marginalité est une tendance de participation dans laquelle l'agent est contraint à la non-participation. L'exclusion ou la non-inclusion condamne l'agent à rester dans la zone périphérique. Si Wenger ne mentionne pas

clairement la dimension de lutte qui se déroule dans les frontières, la littérature soulève cette question en soulignant la position dominante des anciens sur les nouveaux venus dans la lutte périphérique (Mutch, 2003; Contu et Willmott, 2003; Huzzard, 2004).

« Bourdieu dans son ouvrage sur l'autonomisation du champ littéraire (1992) présente deux attitudes de contestation. Refuser de jouer le jeu (*l'illusio*), et donc assumer d'être non participatif, ou défier la position dominante par une utilisation stratégique des ressources, du répertoire, et jouer selon les règles pour légitimer une certaine distinction et une autonomie. Cette dernière situation est en quelque sorte une façon d'expliquer la transformation sociale importante. Mais encore, faut-il ici considérer la communauté comme un système fermé dans lequel l'agent évolue. Les *challengers*, par exemple des avant-gardes artistiques, agissent à l'intérieur du champ avec l'*habitus* et *l'illusio* de ce champ précis (Bourdieu, 1992; Mutch, 2003).

« Comme nous le soutenons avec Wenger (1998, 2000), l'engagement actif dans la communauté par la participation à la négociation du sens est un mode important d'identification à la communauté. C'est pour ainsi dire une pratique d'appartenance à une communauté. Plus important encore pour nous, la coordination avec d'autres communautés, les institutions et la structure sociale en général repose sur ce que Wenger (2000) appelle l'alignement, comme un autre mode d'appartenance. L'imagination (Anderson, 1983) est un autre mode important d'appartenance. Le sens dans une communauté est interprété à travers la projection et l'exploration. Il existe dans une sorte de fantasme, une représentation dans l'avenir ainsi qu'une capacité réflexive pour tirer les leçons de l'histoire. L'agent a besoin d'une maîtrise des compétences sociales, de l'*habitus* adéquat, pour être reconnu et accepté par la communauté. C'est-à-dire, une connaissance intime de la façon d'agir pour consolider son appartenance comme membre.

« Nous pensons que la dynamique créative d'une communauté se situe en bordure de celle-ci. Elle se caractérise par la tension inhérente à l'importation de plusieurs antécédents différents par les agents qui pénètrent ou se frottent à cette communauté. Ce qui induit une forte hétérogénéité des pratiques. Ainsi, ces pratiques sont susceptibles de converger sous la pression de *l'illusio* collectif et de l'entreprise commune par la force normative autorégulatrice de la coresponsabilité des membres, et instituer de nouvelles routines par contamination du noyau.

« Une communauté qui survit à la pression de structuration organisationnelle le fera parce que les agents sont suffisamment engagés dans sa survie et inversement, parce que la communauté offre un moyen de ne pas participer ou au moins représente une alternative pour les agents incapables de participer de manière satisfaisante dans l'organisation, et de fournir une incitation efficace pour des actions de nature différente (une pratique alternative, liminale ou éventuellement subversive). »<sup>9</sup>

### ***2.3.2 Pratiques liminales***

Différents contextes sont propices à l'émergence de ce genre de pratiques périphériques ou limitrophes. Ces zones ou ces phases servent à la rencontre de diverses pratiques qui sont des interactions liminales : des rencontres d'étrangers ou des séjours d'immersion, des chevauchements, c'est-à-dire des pratiques partagées par différentes communautés, des activités périphériques ou l'importation de pratiques grâce à la perméabilité des frontières. Un intérêt pour ces pratiques liminales est dans la rencontre de plusieurs communautés. Ce moment ou cet espace, cette intersection, entre diverses communautés peut être perçu comme une zone liminale dans laquelle les participants n'agissent plus selon leurs schémas structurels habituels.

Cet extrait d'un article publié dans *International Journal of Innovation Management* (Gateau et Simon, 2016) sur le dépistage, le recrutement et la formation des clowns au Cirque du Soleil explique ce type d'activités limitrophes :

« The concept of boundary spanning has been largely discussed in the literature as a mean for firms to enhance their knowledge flow (Werr *et al*, 2009; Levina and Vaast, 2005; Cross and Parker, 2004; Hargadon and Sutton, 1997).

« Learning from the outside demands to open the door to new ideas and create a new space for knowledge (Levina and Vaast, 2005). Boundary spanners are key actors in organization for managing knowledge across boundaries. They facilitate and stimulate exchange of knowledge and expertise interacting as a linkage between the limits of different groups (Fleming *et al*, 2007; Levina and Vaast, 2005).

---

<sup>9</sup> B Gateau, T, LM Chokri et F Furri, « Theorizing Profound Change in Bourdieu's Analytical Framework : Communities of Practice as Protofields.» (à paraître).

« When boundaries are crossed, they change, are shaken or reconfigured. Balogun *et al* (2005) study the activity of actors involved in organizational change. They named these key actors *boundary shakers*, “individuals who are tasked with implementing change across existing internal organizational boundaries, in way to simultaneously alter those boundaries. [Boundary-shaking] involve reconfiguring, if not remove, the boundaries, but also reconfiguring the ways in which work and interactions flow across these boundaries” (Balogun *et al*, 2005: 261-262). While the practices of boundary shakers can be understand as an effort of mobilization and persuasion of strategic members of the organization, the actual work of boundary spanners in practice is largely to produce boundary objects to merge members of communities (Levina and Vaast, 2005).

« Boundary objects can be seen as tools introduced by actors as referent to understand themselves, and share different body of knowledge (Halpern, 2011; Levina and Vaast, 2005; Carlile, 2002). The observation and interpretation of the object lead to a shared understanding of the situation and contribute to the creation of new knowledge. Boundary objects can be existing objects used as examples to illustrate an aspect, they can be built as new objects or metaphors to construct the common meaning or they are appropriated object from a context, imported to a new context changing its meaning (Halpern, 2011).

« In producing these objects, boundary shakers and boundary spanners are acting as brokers of knowledge (Fleming *et al*, 2007; Levina and Vaast, 2005). They initiate and stimulate the knowledge flow, and have a crucial role in the translation of new knowledge (Fleming *et al*, 2007). The production of complex goods, as art performance is, asks for the mobilization of distinct and often far different expertise or discipline. This *difference* is the first knowledge boundary to be managed (Carlile, 2004). The coordination of specialized knowledge often leads to interdependence of the different actors. While learning from each other, members crossing the boundaries are involved in a process of sharing, building and creating new knowledge. Creating new knowledge increases the complexity of interactions. Relying on Carlile (2002, 2004), boundaries can be crossed using *knowledge in practice* as a boundary object. At a syntactic level, knowledge is a repository of representations. At a semantic level, boundary objects are standardized and more formal. They help to take a further step in the learning process. Carlile (2002, 2004) proposes a pragmatic level of knowledge that leads to production of new knowledge and

creativity. The idea of *knowledge in practice* is articulated by *boundary capabilities* of transferring information at the syntactic level; translating interpretative knowledge at the semantic level; and, negotiating, transforming and creating new knowledge at the pragmatic level (Carlile, 2004).

« Thinking of a pragmatic level of learning from knowledge in practice asks for a specific context. Boundary objects, in a certain level of abstraction, (and dematerialization), can be understood as an intermediary device formatting the context of merging knowledge. As Levina and Vaast (2005) propose, “emergence of a boundary spanning competence in practice is associated with the emergence of a new joint field” (Levina and Vaast, 2005: 337).

« If the main activity of boundary spanners and boundary shakers is to provide boundary contexts facilitating the emerging of boundary objects, these elements are not sufficient to explain what really occurs in the co-construction of new knowledge and practice, and the effective learning mutually gained by members inside and outside the organization. Our findings allow us to expand the notion of boundary and introduce the concept of “boundary practice”, as a joint set of activities – involving members of the organization and external participants – including learning, training, and reflecting on the specific and evolving identity of the individuals and the hybrid group. » (Gateau et Simon, 2016 : 8-10).

« In the case of the production of new knowledge in creative occupational communities, we suggest that creative capabilities can be introduced in the organization and its internal communities by the means of boundary practices. Whittington (2006) defines a practice as “[the] shared routines of behaviour, including traditions, norms and procedures for thinking, acting and ‘using things’, this last in the broadest sense” (Whittington, 2006: 619). We suggest adding a localized dimension to the definition, at the boundary between the organization and outside communities of knowledge. This boundary aspect involves the co-construction of new knowledge in an intermediary zone where transfer, translation, joint exploration, and transformation/ enaction/ elicitation of practices would occur. As boundary objects and boundary knowledge, we suggest that boundary practices are a co-construction of what people do, make and learn to connect, create and understand new meaning of their shared reality, in acts, performance, and exploration. We suggest that the

concept of boundary practices could be specifically helpful in understanding talent management in the context of scarcity of internal resources and interaction with an external occupational community; and in the analysis of knowledge flows between an organization and actors of a hybrid network of practice. » (Gateau et Simon, 2016 : 24).

### **2.3.3 Liminalité et *communitas***

Le concept de liminalité mentionné précédemment est très éclairant pour expliquer l'activité qui se joue dans ces zones non structurées par une pratique cohérente. La liminalité est une zone ou phase (un seuil, littéralement) durant laquelle l'identité de l'acteur devient ambiguë, voire se disloque ou même disparaît, entre deux états. Le concept est attribué à l'ethnologue français Van Gennep (1909) qui étudie les rites de passage. Il observe trois phases d'un rite de passage : 1) la séparation dans laquelle l'individu quitte son état identitaire; 2) la liminalité où il est « entre » deux états; et 3) la réintégration ou la reconfiguration lorsque l'individu acquiert sa nouvelle identité. La liminalité se rapporte à la deuxième phase du rite de passage, entre la séparation et la restructuration. Cette étape signifie que le sujet initié rompt symboliquement avec la structure pour se redéfinir, il est donc dans un moment de flottement structurel.

Cette définition purement anthropologique appliquée aux petites sociétés prend vraiment forme avec Victor Turner (1969) dans une approche plus globale.

*The attributes of liminality or of liminal personae ("threshold people") are necessarily ambiguous, since this condition and these persons elude or slip through the network of classifications that normally locate states and positions in cultural space. Liminal entities are neither here nor there; they are betwixt and between the positions assigned and arrayed by law, custom, convention, and ceremonial. As such, their ambiguous and indeterminate attributes are expressed by a rich variety of symbols in the many societies that ritualize social and cultural transitions. (Turner, 1969 : 95).*

La liminalité est donc cet état de transition qui est anti-structurel. Les membres d'une communauté qui sont en transition quittent la structure normative de cette communauté et entrent dans une période durant laquelle les référents, les règles, les normes et les routines sont abolis. « Among themselves, neophytes tend to develop an intense comradeship and egalitarianism. Secular distinctions of rank and status disappear or are homogenized » (Ibid., p.69). Cette horizontalité des rapports de transitions caractérise ce que Turner appelle une *communitas* définie comme : « ... an unstructured or rudimentarily structured

and relatively undifferentiated comitatus, community, or even communion of equal individuals... » (Turner, 1969 : 96). Ce que nous concevons comme une protocommunauté : un ensemble d'acteurs hétérogènes qui ont la liberté de construire le sens et les pratiques qui deviendront les assises d'une restructuration.

Thomassen (2009) l'applique à l'individu, au groupe ou même à des sociétés entières. Dans l'état de liminalité, les structures disparaissent. Il s'agit d'un espace-temps où les routines s'estompent et où les acteurs deviennent égaux et sans référents. Il s'agit donc d'un moment de reconstruction/création sur de nouvelles bases. Les auteurs récents évoquent des cas aussi différents que des révolutions (Thomassen, 2012), des guerres, des accidents, des famines, des catastrophes (Thomassen, 2009, 2012; Szakolczai, 2009, Turner, 1979) ou des crises existentielles (Lewis, 2008; Beech, 2011), organisationnelles (Bar-Lev et Vitner, 2011; Gross et Geiger, 2017), économiques (Thomassen, 2009), etc.

Tableau 2.2 Types d'expériences liminales selon Thomassen (2009).

Time	Subject	Individual	Group	Society
Moment		Sudden event affecting one's life (death, divorce, illness) or individualized ritual passage (baptism, ritual passage to womanhood, as fr. among Ndembu)	Ritual passage to manhood (almost always in cohorts); graduation ceremonies, etc.	A whole society facing a sudden event (sudden invasion, natural disaster, a plague) where social distinctions and normal hierarchy disappear. Carnivals. Revolutions.
Period		Critical life-stages Puberty or teenage	Ritual passage to manhood, which may extend into weeks or months in some societies; Group travels.	Wars. Revolutionary periods.
Epoch (or life-span duration)		Individuals standing "outside society", by choice or designated. Monkhood. In some tribal societies, individuals remain "dangerous" because of a failed ritual passage.  Twins are permanently liminal in some societies	Religious Fraternities, Ethnic minorities, Social minorities, Transgender Immigrant groups betwixt and between old and new culture  Groups that live at the edge of "normal structures", often perceived as both dangerous and "holy"	Prolonged wars, enduring political instability, prolonged intellectual confusion; Incorporation and reproduction of liminality into "structures"  Modernity as "permanent liminality"?

(Thomassen, 2009 : 17)

Dans les sociétés traditionnelles, il y a un maître de cérémonie qui assure le passage d'un état à l'autre sans psychose. Dans les sociétés modernes, c'est plus compliqué. Certains vont jusqu'à dire que l'individu moderne et postmoderne est en permanent état liminal (Szakolczai, 2009; Boland, 2013). L'état liminal, selon Turner (1969), est une phase créative positive, mais peut aussi être une phase extrême d'angoisse ou de perte de sens. «It is understood as a fluid and largely unstructured space where normal order is suspended and which is experienced as both unsettling and creative» (Sturdy et al., 2006: 1). Les recherches récentes démontrent que c'est aussi un espace de pouvoir, et que c'est le *trickster* (l'escroc, le profiteuse, le charlatan) qui est en est l'acteur clé (Szakolczai, 2009). (Il faut noter que l'intérêt retrouvé pour ce concept survient après la crise économique de 2007.)

Un intérêt particulier en ce qui nous concerne, est certainement celui de la réflexivité qui caractérise une *communitas* : « If liminality is regarded as a time and place of withdrawal from normal modes of social action, it can be seen as potentially a period of scrutinization of the central values and axioms of the culture in which it occurs » (Turner, 1969 : 167). Il peut, bien sûr subsister un rapport fonctionnel selon le rôle et la relation de la communauté dans la structure et sa force critique. Alors, il n'y a pas de véritable phase de séparation, donc pas d'état liminal (Boland, 2006). Mais, il y a toujours le potentiel que des membres des communautés entrent dans cet état de réévaluation des schémas, des pratiques et des ressources, de leur identité (Howard-Grenville et al., 2011; Beech, 2011; Shortt, 2015). Une telle communauté devient alors un *communitas* (Turner, 1969 ; Boland, 2013) dans laquelle les participants oublient leur rôle structurel d'origine; négocient leur identité, le sens de leur participation; mettent en place de nouvelles routines; et créent les artefacts d'une structure émergente.

*Society, moreover, is a process in which any living, relatively well-bonded human group alternates between fixed and—to borrow a term from our Japanese friends—"floating worlds." « By verbal and nonverbal means of classification we impose upon ourselves innumerable constraints and boundaries to keep chaos at bay, but often at the cost of failing to make discoveries and inventions: that is to say, not all instances of subversion of the normative are deviant or criminous. Yet-in-order to live, to breathe, and to generate novelty, human beings have had to create—by structural means—spaces and times in the calendar or, in the cultural cycles of their most cherished groups which cannot be captured in the classificatory nets of their quotidian, routinized spheres of action. These liminal areas of time and space—rituals, carnivals, dramas, and latterly films—are open*

*to the play of thought, feelings and will; in them are generated new models, often fantastic, some of which may have sufficient power and plausibility to replace eventually the force-backed political and jural models that control the centers of a society's ongoing life.*

*The antistructural liminality provided in the cores of ritual and aesthetic forms represents the reflexivity of the social process, wherein society becomes at once subject and direct object; it represents also its subjunctive mood, where suppositions, desires, hypotheses, possibilities, and so forth, all become legitimate. We have been too prone to think, in static terms, that cultural superstructures are passive mirrors, mere reflections of substructural productive modes and relations or of the political processes that enforce the dominance of the productively privileged. If we were as dialectical as we claim to be, we would see that it is more a matter of an existential bending back upon ourselves: the same plural subject is the active superstructure that assesses the substructural and structural modalities that we also are. Our concreteness, our substantiality is with us in our reflexivity, even in the ludic play domain of certain of our liminal moments: play is more serious than we, the inheritors of Western Puritanism, have thought. (Turner, 1977 [1969] : vii-viii)*

Qu'est-ce qui permet de reconstruire le sens et de produire de nouveaux savoirs pour sortir de cet état d'ambiguïté et de reconfigurer ou de réintégrer la structure? La réflexivité propre à une expérience liminale est génératrice d'inventions et stimule la créativité. Pour Turner, ces situations sont bénéfiques en ce qu'elles activent une nécessaire subversion. Une subversion qui est créative, qui critique, propose et teste des pratiques alternatives qui influencent la transformation profonde de la structure (Boland, 2013; Durand et Vergne, 2010). Il faut bien se garder ici d'un préjugé facile qui attribue une étiquette péjorative au terme subversif. La subversion est entendue comme l'action et son effet. L'action subversive signifie littéralement « celle d'introduire un changement profond » (Dufrenne, 1977). L'acte de création est fondamentalement subversif en ce qu'il est critique et réflexif. Le terme de subversion est souvent affilié à celui de révolution. Cependant, comme le souligne Dufrenne, la subversion « suggère que le système ne peut être annulé d'un seul coup, mais pas morceaux; la subversion est locale et ponctuelle, elle n'atteint le réseau qu'indirectement, à travers ses multiples mailles, mais peut-être l'atteint-elle plus efficacement » (1977 : 8). La subversion est souvent associée à la perversion, sous-entendant une transformation négative du système. Or, du point de vue de l'opprimé ou de l'agent insatisfait de sa situation, elle est perçue comme émancipatrice (Becker, 1963; Dufrenne, 1977). Ainsi en est-il de la déviance qui est une position critique face à la norme, formelle ou informelle. Rappelons-nous avec Becker que la déviance est plus qu'un écart statistique de comportement qui, selon une analogie médicale, ne serait

attribuable qu'à des conditions individuelles dysfonctionnelles. Pour le sociologue, la société est un ensemble de communautés et l'individu est membre de plusieurs groupes sociaux. Les normes varient selon le point de vue du groupe d'appartenance. Selon Becker toujours,

« Les groupes sociaux créent la déviance en instituant des normes dont la transgression constitue la déviance », en appliquant ces normes à certains individus et en les étiquetant comme des déviants. De ce point de vue, la déviance n'est pas une qualité de l'acte commis par une personne, mais plutôt une conséquence de l'application, par les autres, de normes et de sanctions à un « transgresseur ». Le déviant est celui auquel cette étiquette a été appliquée avec succès, et le comportement déviant est celui auquel la collectivité attache cette étiquette. (Becker, 1963 : 32-33)

La subversion est une activité déviant qui est une façon d'échapper à l'aliénation d'une structure oppressante et inadéquate. C'est en quelque sorte, pour reprendre la terminologie latourienne, une forme d'intéressement et de mobilisation collective pour influencer une transformation radicale des pratiques.

Après avoir fait état de la recherche en théorie des routines et annoncé notre positionnement critique face à la tradition fonctionnaliste et aux lacunes déterministes du post-structuralisme, nous avons détaillé le concept de communauté. Les communautés de pratiques et les communautés épistémiques et créatives sont pour nous un lieu fertile pour l'émergence de pratiques innovantes. Particulièrement, les activités qui ont lieu aux frontières en périphérie des communautés sont foisonnantes en termes de créativité. Nous avons aussi proposé le concept de liminalité et celui de *communitas*, qui s'y rattache, pour caractériser un type particulier de configuration sociale, anti-structurelle, qui arrive en période de transition. Par son détachement de la structure, une *communitas* est dans une phase de liberté hautement créative et angoissante, entre deux états. Une phase liminale est donc une période de restructuration durant laquelle il y a potentiellement rupture de routines et émergence de nouvelles. De même, il y a critique du sens et des inscriptions artéfactuelles. Éventuellement, une phase liminale mènera à la mobilisation d'un nouveau répertoire de référence ou à la création de nouvelles théories ou de manifestes dans le cas de communautés épistémiques ou créatives.

Nous avons déjà noté l'importance des artefacts en théorie des routines et leur rôle au sein des communautés. Nous allons maintenant en approfondir leurs dimensions symboliques et performatives.

## **2.4 Performativité**

### ***2.4.1 Communautés et matérialité***

Dans la sociologie sociotechnique de Latour, ou sociologie de la traduction, non seulement la structure est en mouvement selon l'interaction des participants humains et non humains, mais elle est en constante transformation et recontextualisation. Les acteurs humains et non humains interagissent et transforment constamment le cadre de l'action. Le courant sociomatériel en théorie des organisations est en plein essor et vient ajouter une dimension importante aux théories de la pratique en dirigeant la recherche sur le rôle des objets ou des artefacts et des apports techniques et technologiques dans le contexte organisationnel, et, incidemment en ce qui nous concerne, dans les routines et la routinisation des interactions dans les communautés épistémiques ou créatives. Orlikowsky (2002) et D'Adderio (2008) ont particulièrement contribué au développement de cet axe qui place les routines dans leur triple dimension interactionnelle : structurantes (ostensives), pratique (performative) et sociomatérielle (artéfactuelle).

Notre approche théorique s'appuie sur une sociologie latourienne (Latour, 1991, 2006) à laquelle nous attachons une dimension symbolique avec le concept de communauté de pratique (Lave et Wenger, 1991; Wenger, 1998). Nous pensons que l'Actor-Network-Theory (ANT) est encore liée à une approche systémique un peu froide qui embrasse mal la complexité dans sa description fine (Carlile et al., 2013). Avec ses assises symboliques, la théorie des communautés de pratiques (Lave et Wenger, 1991; Wenger, 1998) nous permet d'aborder la question du sens dans l'interaction humain/non-humain. Cependant, comme nous l'avons signalé plus haut, la matérialité artéfactuelle et spatiale n'est pas considérée comme participante à l'action chez Wenger (1998). Or, dans une perspective sociologique relationnelle, la matérialité dépasse sa simple matérialité phénoménologique. Un objet naturel ou artificiel porte certes une identité technique ou biologique, mais aussi un programme d'action potentielle, son inscription (D'Adderio, 2011, 2014).

Nous proposons donc une lecture raffinée du concept de *boundary objects* dans la tension entre sa réification standardisée en vue du contrôle (Star et Griesemer, 1989) et son potentiel de transformation du sens et de la pratique (Carlile, 2002, 2004), c'est-à-dire comme forme et comme processus (Lee, 2007; Star, 2010; Levina et Vaast, 2005). Par artéfact, nous entendons toute forme de répertoire extrasomatique (non-humain) qui est mobilisable par les acteurs et qui participe à l'activité sociale : les objets physiques, technologiques et les choses qui interagissent avec les autres acteurs sociaux, y compris les discours, les schémas, les concepts, les symboles et les modes d'expressions (Star & Griesemer, 1989; Lave, 1988, 1991; Cooren, 2003).

Les objets, les discours et les processus ont des fonctions de réification pour la coordination de différentes pratiques (Wenger, 1998, 2000). Le partage de connaissances et de pratiques au-delà des frontières de la communauté implique traduction et intermédiation des logiques régissant ces pratiques pour la compréhension commune des membres des diverses communautés qui se rencontrent (Star et Griesemer, 1989; Carlile, 2002, 2004; Halpern, 2011).

Dans un article fondateur, Star et Griesemer (1989) s'appuient sur l'ANT et développent le concept de *boundary objects*.

*Boundary objects are objects which are both plastic enough to adapt to local needs and the constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites. They are weakly structured in common use, and become strongly structured in individual site use. These objects may be abstract or concrete. They have different meanings in different social worlds but their structure is common enough to more than one world to make them recognizable, a means of translation. The creation and management of boundary objects is a key process in developing and maintaining coherence across intersecting social worlds.* (Star et Griesemer, 1989 : 393)

Ces objets peuvent être, par exemple des répertoires formels et des règles standardisées, des concepts, des idéaux types, etc. (Star et Griesemer, 1989). Ces catégories ne sont évidemment pas finies, mais donnent une idée du paradoxe qui nous intéresse quant à la standardisation et au contrôle versus la dynamique d'innovation inhérente au concept de *boundary objects* (Lee, 2007).

Levina et Vaast (2005) distinguent les *boundary objects* en deux natures, selon qu'ils sont *designated* ou *object-in-use*. Elles soulignent ainsi la vision figée des artéfacts non

transférables, alors que la perspective de l'ANT insiste sur la recontextualisation des objets (Orlikowsky, 2002; Latour, 2006). Un artefact devient *boundary object* lorsqu'il est utilisé pratiquement en tant qu'interface entre des acteurs (Star et Greisemer, 1989; Carlile, 2004; Levina et Vaast, 2005; Halpern, 2011) et dont le sens est continuellement négocié dans l'interaction (Lee, 2007). Un *boundary object* ou un système de *boundary objects* est empreint d'une certaine flexibilité interprétative due au fait que chaque acteur qui l'utilise y trouve le sens qui est cohérent avec sa vision du monde (Star & Greisemer, 1989; Carlile, 2002), ce qui a rendu le concept facilement mobilisable comme outil de gestion et en a occulté bien des nuances (Lee, 2007; Star, 2010). Notamment, le processus de standardisation réifiée des traductions et des méthodes, et la cristallisation du sens (Star et Greisemer, 1989; Lee, 2007; Sorensen et al., 2016) demandent à être approfondi. Il y a une dimension politique dans l'architecture identitaire des *boundary objects* (Levina et Vaast, 2005; Black, 2013; Sorensen et al., 2016).

Selon nous, l'idée de la matérialité référant à un univers sociotechnique, devrait aussi inclure ces dimensions symboliques et une compréhension du poids sémantique du monde objectif dans l'interaction (D'Adderio, 2008, 2011). Carlile (2002, 2004) identifie trois barrières de traduction et les mécanismes qui permettent de les traverser : une frontière syntaxique, sémantique et pragmatique. Au plan syntaxique, la traduction se fait par des objets stables, un répertoire de représentations pour le transfert de connaissances. Des *boundary objects* de type standardisés et formels sont mobilisés au plan sémantique comme représentation de la pratique, mais aussi comme outils de traduction. Pour passer au plan pragmatique, c'est-à-dire à la création de nouvelles connaissances par la pratique, des objets complexes sont mobilisés et utilisés à la fois comme représentation et processus d'apprentissage que comme moyen de transformation de la pratique (Carlile, 2002, 2004).

Ainsi, l'idée de la matérialité, référant à un univers sociotechnique, devrait aussi inclure ces dimensions symboliques et une compréhension du poids sémantique du monde objectif dans l'interaction. Selon nous, la matérialité dépasse sa simple matérialité (phénoménologique). Un objet naturel ou artificiel porte certes une identité technique ou biologique, mais aussi un programme d'action potentielle, son inscription (D'Adderio, 2011, 2014).

L'immatérialité ne réfère pas à une réalité mystique. Il s'agit simplement de souligner encore que l'attention exclusive portée aux faits observables occulte une partie de la réalité de l'interaction. Le concept de *présentification* (Benoit-Barné et Cooren, 2009) en analyse de discours évoque la mobilisation d'acteurs absents de la situation qui conservent une présence symbolique.

La trace de l'interaction s'imprime aussi dans l'appareil interprétatif de l'acteur. D'un point de vue cognitif, cette trace s'intègre dans le schéma cognitif des acteurs (Rerup et Feldman, 2011). La routine est alors la construction d'un schéma commun de l'action. En ce sens, elle est hautement réflexive, bien qu'elle puisse être inconsciente, et transforme l'identité même de l'acteur selon l'ajustement de son propre schéma référentiel. L'acteur est différent chaque fois que la routine se présente, et la routine se présente différemment devant différents acteurs dont l'identité est déjà recontextualisée.

Si les artefacts ont d'abord été compris comme des représentations extérieures de l'action, des chercheuses ont récemment commencé à placer la matérialité au centre l'action (Orlikowsky, 2002; D'Adderio, 2008, 2011). Les artefacts ne sont plus la simple représentation externe ou la matérialisation stable d'une pratique, un dépôt de connaissances (Star et Greisemer, 1989), comme sa réification (Wenger, 1998). Les artefacts ne sont pas de simples intermédiaires pour relier les acteurs, des traductions (Star et Greisemer, 1989; Carlile, 2002). Un courant sociomatérialiste définit la réalité matérielle en tant que médiateurs dans le développement de la connaissance, la contextualisation de l'action et la transformation (Carlile, 2002; Orlikowsky, 2002; D'Adderio, 2011, 2014). Ils contiennent des *inscriptions* (Latour, 1991; D'Adderio, 2011), c'est-à-dire qu'ils contiennent un sens, des valeurs et une vision du monde. Ils ne sont pas neutres et résultent d'un programme cohérent avec une certaine logique qui légitime leur émergence et leur adoption par les membres d'une communauté. Par le sens qu'ils contiennent, leur histoire et leur signification symbolique, les artefacts sont des participants ayant une influence significative sur l'action et la transformation des pratiques (Carlile, 2002, 2004; Lee, 2007; Halpern, 2011; Black, 2013; Sorensen et al., 2016; Fox, 2011; Fominykh et al., 2016). C'est donc dire que les artefacts sont maintenant perçus dans leur performativité.

L'artéfact emblématique que nous reconnaissons est celui du manifeste politique ou artistique. Un manifeste est produit dans la pratique. Il est le fruit d'un processus réflexif et critique réifiant un nouvel ostensif. Pour Régis Debray (1994), un manifeste a d'abord une fonction de rupture, il propose une nouvelle vision du monde qu'il défend comme une vérité. Un manifeste est un programme qui guide et justifie l'action. Un manifeste comprend trois aspects clés : 1) il est normatif, il contient et défend des valeurs, décrit ce qui est bien et ce qui est mal, ce qui est beau et ce qui est laid; 2) il est prescriptif, il commande l'action, il dit ce qui doit être fait; 3) il est performatif, il fait l'action en l'énonçant (Heinich, 1994). Un manifeste fait deux choses essentielles, il s'oppose et il rassemble. Il est un acte de fédératif suppléant à une carence institutionnelle. En ce sens, il fait communauté autour de valeurs et de pratiques qui tranchent avec les institutions et revendique une « singularité collective » (Heinich, 1994).

#### ***2.4.2 Routines et Performativité***

L'ANT est une approche de plus en plus utilisée en théorie des organisations et particulièrement en théorie des routines pour observer l'émergence, l'évolution et la diffusion de routines dans une organisation, notamment en ce qui a trait au rôle des artéfacts dans la dynamique sociomatérielle (Orlikowsky, 2002; D'Adderio, 2008, 2011, 2014).

Selon la critique de Latour (1986, 1992), la sociologie classique ne peut pas étudier les projets d'innovations, car la réalité bouge trop vite pour elle. Latour propose une sociologie relationnelle<sup>10</sup>, sans référent fixe. Une sociologie qui ne prétend pas comprendre la société sans l'apprendre des acteurs qui la font, des acteurs qui performant la société. Ici, les acteurs n'ont pas d'ontologie fixe puisqu'elle est changeante au gré des actions; il n'y a pas de contexte, tout est en constante contextualisation; il y a constante routinisation. Pour faire ce type de recherche sociologique, il faut suivre les acteurs, suivre le processus dynamique de traduction, d'intéressement et de désintéressement des acteurs, d'assemblage et de désassemblage.

*Since, in the translation model, power is composed here and now by enrolling many actors in a given political and social scheme, and not something that can be stored up and given to the powerful by a pre-existing 'society', it follows that debate about the origins of*

---

10 Terme choisi par Latour pour essayer les critiques de relativisme qui lui sont adressées.

*society, the nature of its components, and their relationships become crucial data for the sociologist. It also follows that the nature of society is negotiable, a practical and revisable matter (performative), and not something that can be determined once and for all by sociologist who attempts to stand outside it (ostensive). The sociologist should, accordingly, seek to analyse the way in which people are associated together, and should, in particular, pay attention to material and extra somatic resources (including inscriptions) that offer ways of linking people that may last longer than any given interaction. (Latour, 1986 : 264)*

Latour formule plus loin dans le même texte sa critique d'une définition ostensive de la sociologie : « Society is not the referent of an ostensive definition discovered by social scientists despite the ignorance of their informants » (1986 : 273). La société se construit plutôt par ce qu'elle fait. Latour encapsule le concept de performativité dans son approche sociologique en le distinguant de la dimension ostensive de la sociologie structuraliste.<sup>11</sup>

Il est très étonnant de se référer à un modèle théorique et de choisir expressément l'élément rejeté pour construire le sien comme l'on fait Feldman et Pentland en théorie des routines. Et ici, on ne parle pas d'un détail épistémologique, mais bien d'une charge en règle contre toute une tradition sociologique hégémonique, le structuralisme, que Latour pourfend. Latour dit, avec peu de nuance, qu'il faut sortir d'une approche sociologique ostensive, dans laquelle la société s'observe et se décrit de l'extérieur par le sociologue, et entrer dans une approche performative dans laquelle la société se fait.

Le concept de performativité tire ses racines chez Austin (1962), linguiste pragmatique du langage ordinaire. Selon le linguiste, la signification et le rôle d'un énoncé dépassent le simple contexte sémantique clos de la proposition. Ils font appel à des référents extralinguistiques contextuels. Austin oppose une linguistique d'énoncés constatifs, dans laquelle le langage est descriptif de la réalité, à une linguistique d'énoncés performatifs, dans laquelle le langage est un acte. Rapidement, il délaisse cette dichotomie et décrit carrément des actes de langages qui écrasent *l'illusion descriptive*, en termes de qualités locutoire (énoncé, signifié), illocutoire (fait faire, la force de l'énoncé) et perlocutoire (affecte l'interlocuteur, l'effet de l'énoncé). La performativité du langage est donc le

---

<sup>11</sup> C'est tout de même ironique que Latour utilise le terme de définition ostensive pour décrire ses rivaux, le terme faisant clairement référence à une fonction primitive du langage ou, par extension à l'utilisation de la définition ostensive dans l'éducation d'un enfant, soulignant ainsi la position de domination du sociologue classique sur son objet de recherche.

potentiel de la communication de faire des choses, de faire faire des choses et d'avoir un effet sur la réalité.

Les théories de la performativité qui se sont engagées dans le sillon d'Austin ont surtout mis l'accent sur les actes de langage et la performativité du discours. Butler (1988), notamment, dans une approche critique, met en lumière le pouvoir des discours dans les dimensions politiques de manipulation et de construction de l'identité. Callon (2007) et McKenzie et Millo (2003) ont démontré comment les discours et les théories économiques modulent l'activité et ont un impact direct sur les marchés et la pratique économique. Pour Callon, ce ne sont pas que les discours, mais aussi les dispositifs techniques qui renforcent la performativité des théories et des formules. Dans l'ANT, la performativité passe aussi par la matérialité qui lie les acteurs de façon profonde. Luciana D'Adderio est la porte-étendard du tournant performatif et sociomatériel en théorie des routines.

En prenant cette voie, notre recherche offre un regard sur la performativité des artefacts. Il devient alors plus pertinent de parler de processus de routinisation, que de routine comme d'un fait figé et préexistant. En ce sens, les organisations artistiques sont un terrain fertile pour la construction d'artefacts et d'objets qui sont des participants actifs entre différents acteurs et réseaux d'associations. Les artefacts (l'œuvre d'art au premier chef en tant que manifeste) aident à définir et à mettre à jour les valeurs, la culture et le langage, et l'identité même de l'organisation. Ils sont, à cet égard, traducteurs de sens et sont mobilisés ou *enrôlés* par les acteurs.

## 2.5 Conclusion

« Ironiquement, le concept de communauté de pratique est devenu aujourd'hui un outil de gestion pour tirer profit des performances particulières de certains groupes sociaux dans une organisation. Or, dans ses fondements mêmes, la SLT et des communautés de pratique (CoP) sont fortement teintées de cette volonté/nécessité collective de réagir ou de prendre une position de résistance devant une forme d'aliénation. Les premiers travaux de Lave (1977, 1982, 1988) critiquent le système d'éducation institutionnel. Ceux de Lave et Wenger (1991) et Lave (1991) proposent une description d'un mode communautaire d'apprentissage par la pratique qui compense les dysfonctions organisationnelles. La notion de pouvoir est au cœur de la quête de légitimité dans la participation à la

communauté (Contu et Willmot, 2003 ; Huzzard, 2004). De même, chez Brown et Duguid (1991), la communauté est un mode d'organisation sociale qui émerge informellement en résistance à l'autorité hiérarchique et à une gestion jugée inadéquate basée sur un artéfact incomplet. Pourtant, Wenger (1998) se préserve volontairement de parler de lutte et de domination pour insister sur l'émancipation individuelle et la lutte identitaire interne (dilemme d'appartenance) dans la trajectoire d'identification à une communauté et de participation à diverses communautés. Le pouvoir d'agir est en tension dans la relation entre les compétences sociales et l'expérience individuelle qui modulent le sens. »<sup>12</sup>

Les premiers travaux insistent sur les valeurs et les compréhensions partagées dans la définition d'une communauté de pratique (Brown et Duguid, 1991). Lave et Wenger (1991) proposent un modèle dans lequel la participation périphérique est un chemin unidirectionnel vers la pleine participation menant le novice à devenir un maître. Si les premiers développements théoriques sur l'apprentissage localisé tendent à concevoir les communautés comme des corps fermés avec des ensembles spécifiques de pratiques et une identité définie, avec peu de possibilités de transfert dans d'autres contextes (Wenger, 1998), un courant plus récent reconnaît la lutte des nouveaux arrivants pour accéder à la communauté et le potentiel transfert des antécédents en termes de connaissances et de compétences (Handley et al., 2006 ; Mutch, 2003 ; Contu et Willmott, 2003 ; Huzzard, 2004).

Les individus s'engagent dans une communauté avec leur propre identité, antécédents et habitus. Mutch (2003), en s'appuyant sur Bourdieu, soutient que les gens se joignent à une communauté de pratique en mettant leurs dispositions sociales et leur éducation dans l'équation comme des pratiques reproductibles et transférables. La participation périphérique, qui est un concept central dans le travail de Lave et Wenger, est perçue comme une arène de socialisation où les néophytes peuvent choisir de rester marginaux, ou non participatifs, ou de s'engager dans des pratiques de « non-appartenance » (Handley et al., 2006). Cela étant dit, la négociation de l'identité est source de conflits et de tensions et risque de déstabiliser l'identité même de la communauté.

---

<sup>12</sup> B Gateau, T, LM Chokri & F Furri, « Theorizing Profound Change in Bourdieu's Analytical Framework : Communities of Practice as Protofields », (à paraître).

« Des travaux plus récents posent la question d'un point de vue macroscopique en parlant des organisations comme des communautés de communautés (Amin et Cohendet, 2004; Cohendet et Diani, 2003). Diverses typologies sont proposées pour distinguer différentes pratiques et structures communautaires dans les entreprises (Amin et Roberts, 2008). Le terme, qui provient d'études aussi variées que les communautés d'Alcooliques anonymes, de sages-femmes, de consommateurs, de tailleurs (Lave et Wenger, 1991) ou même de famille (Wenger, 1998), a graduellement été employé dans des ethnographies en milieu de travail, de sorte qu'une confusion existe entre communauté de pratique (qui partage des pratiques sociales situées) et communauté occupationnelle (qui partage un métier, mais pas nécessairement sur le même terrain ou dans les mêmes conditions). L'opérationnalisation du concept s'est presque naturellement faite en théorie des organisations (principalement en gestion des connaissances). Peu d'efforts ont été poursuivis dans l'étude des relations entre les communautés et la structure sociale globale, ni dans les éléments qui mènent à son émergence. À notre avis, la théorisation du concept est restée dans une phase embryonnaire quant à ses fondements. Elle est rapidement, de la main même de Wenger, devenue un outil de gestion. Il est bon de revenir aux notions de *situated learning* et de communauté pour comprendre l'apport réel que les observations de Lave et Wenger peuvent donner en science sociale. »<sup>13</sup>

Notamment, en accord avec Joanne Roberts (2006), nous relevons certaines limites importantes sur le plan des théories du social. Outre la notion de pouvoir déjà mentionnée (Huzzard 2004; Contu et Willmott, 2003 ; Fox, 2000), nous ajoutons celle, qui lui est intimement reliée, des prédispositions (Mutch, 2003). Pour ce faire, et toujours selon la recommandation de Roberts (2006), le contexte institutionnel (historique et culturel) dans lequel évolue une communauté, tout comme sa constitution structurelle et dynamique interne (espace, dimensions, densité), sont déterminants de sa capacité d'action, son agence et ainsi sa capacité à générer ou transformer des routines et générer ou mobiliser des artéfacts.

*Given predispositions, the development of knowledge within a community of practice may become path-dependent as new knowledge reinforces an existing preference or predisposition. Radical change may be very difficult to bring about within existing*

---

<sup>13</sup> B Gateau, T, LM Chokri & F Furri « Theorizing Profound Change in Bourdieu's Analytical Framework : Communities of Practice as Protofields », (à paraître).

*communities, and may be more easily introduced through the destruction of old communities and the emergence of new ones.* (Robert, 2006)

Dans cette thèse, nous proposons d'adopter une perspective mezzoscopique qui permet de poursuivre le projet épistémologique en théorie des routines organisationnelles de lier l'individu à la structure (Mutch, 2016) en observant la naissance et l'évolution d'une communauté épistémique. Nous allons exposer le cas du Cirque du Soleil. Ce cas met en lumière la naissance d'une communauté et la création de routines et d'artéfacts de référence, d'une histoire avec ses mythes et ses héros qui renforcent le poids symbolique de cette histoire (Mutch, 2016). La communauté s'engage dans un sentier et se positionne dans un contexte institutionnel particulier, celui des arts du cirque. Dans sa volonté de distinction en tant qu'avant-garde du cirque, elle s'érige en champ autonome dans lequel elle est l'organisation dominante au tournant du XX<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, l'organisation du CDS est une véritable communauté de communautés autour desquelles gravitent et compétitionnent plusieurs individus, communautés et organisations externes. Qui plus est, les différents spectacles du CDS sont en concurrence directe entre eux, c'est-à-dire que les œuvres, artéfacts complexes, ont elles-mêmes une agence dans la dépendance au sentier. Pourtant, faisant face à une injonction à se renouveler, l'organisation peine à insuffler un changement radical. L'interaction des communautés historiques et des artéfacts renforcent les prédispositions existantes et, de fait, la dépendance à sa trajectoire déterminée. L'organisation se retrouve donc dans une situation de profonde remise en question et diverses communautés se positionnent en *communitas* et tentent d'influencer une reconfiguration de la structure organisationnelle en intervenant de façon réflexive sur les routines et les artéfacts dominants.

Les notions de routines et d'artéfacts nous permettent de réfléchir de manière conjointe les tensions inhérentes à l'hétérogénéité des membres liés à l'importation d'antécédents (divergence) dans la communauté, particulièrement dans la version idéalisée de son projet, et le développement de la pratique par l'émergence de nouvelles routines et d'artéfacts (convergence). Nous souhaitons ainsi répondre au problème soulevé par Roberts (2006) déjà mentionné, mais aussi par Lave et Wenger (1991) et Brown et Duguid (1991), qui est celui de la perspective culturelle et historique dans laquelle s'inscrit une communauté de pratique (Contu et Willmott, 2003), son champ.

La volonté active de rompre des routines nous conduit à la question du pouvoir (Edmonson et al., 2001; Lazaric et Reybault, 2005; Howard-Greenville, 2005; Zbaracki et Bergen, 2010; Iannicci et Hatzaras, 2012; Dionysiou et Tsoukas, 2013; Friesl et Larty, 2013; Geiger et Schröder, 2014; Reynaud, 2014; Maielli, 2015). L'acteur réflexif peut intentionnellement induire une forme de déviance dans les comportements selon la réplique plus ou moins fidèle de routines prescrites (Friesl et Larty, 2013). « They create, resist, engage in conflict, acquiesce to domination. All of these forces influence the enactment of organizational routines and create in them a tremendous potential for change. » (Feldman, 2000 : 614). La réflexivité caractéristique de l'état liminal d'une *communitas* peut engendrer la volonté de changements importants et rapides. En ce sens, elle est un accélérateur de changements radicaux de la structure.

La communauté étudiée ici en est une de cet acabit. Une communauté créative qui a vécu et conscientisé une dysfonction et, de façon réflexive, a consciemment pris la décision de rompre avec l'ordre et les normes pour renouveler son système de routines, et redonner un vent créatif dans la production d'œuvres.

# **Chapitre 3**

## **Approche méthodologique**

### **3.1 Introduction**

Cette thèse, présentée comme une étude de cas unique et approfondi, est le fruit d'une recherche longitudinale sur les activités de création au Cirque du Soleil. Plusieurs approches sont utilisées sans programme prédéterminé. Cette démarche non linéaire permet de laisser vivre le terrain sans figer ses dynamiques (Feyerabend, 1988 [1975]; Schutz, 1987). La collecte de données progresse d'occasion en occasion de se rapprocher du terrain et de l'objet de recherche, dans une perspective phénoménologique (Schutz, 1987). Elle se détaille en trois phases entre l'automne 2012 et l'été 2014.

Afin d'éviter le paradoxe épistémologique latent dans le champ théorique des routines, entre fonctionnalisme et constructivisme, nous tenons à adopter une posture résolument interactionniste constructiviste, inspirée par Weick (1979) et Latour (2006). Nous nous appuyons sur le principe de symétrie développé par Latour (1991) qui place sur un même pied l'humain et le non humain dans l'étude des phénomènes sociotechniques. Les artefacts ne sont pas neutres et nous les considérons comme des participants à la routine avec le poids des inscriptions qu'ils portent selon l'idée développée par D'Adderio (2011). Les artefacts présentés dans cette recherche ont été déterminés à la suite de l'analyse des données émergeant du terrain (Glaser et Strauss, 1967; Charmaz, 2006). Ils ont été interrogés comme les autres répondants à la recherche.

### **3.2 Choix du terrain**

Le Cirque du Soleil (CDS) est une compagnie montréalaise fondée en 1984. C'est un terrain de recherche très riche en raison de sa complexité organisationnelle, son rayonnement sur des marchés internationaux et son caractère iconique dans l'industrie mondiale du divertissement. De sa naissance jusqu'en 2012, l'organisation a réussi à gérer progressivement et en douceur sa croissance commerciale et ses exigences élevées en matière de création. Vers 2010, certains acteurs, dont le Département de casting et performance, s'inquiètent de la pression comptable sur la création qui entraîne une répétition à la fois dans les processus et dans le style des œuvres. En 2012, d'importants

impératifs économiques ont provoqué une crise et fait émerger un profond questionnement sur les activités du Cirque du Soleil. Cette situation justifie notre intérêt.

La richesse potentielle d'un terrain en situation de crise a été illustrée sur le plan des routines (Bromiley et Marcus, 1987; Inam, 1999; Narduzzo, 2000; Zellmer-Brhun, 2003; Weick, 1990, 1993). Une telle situation peut provoquer une intensification de pratiques innovantes en réponse aux turbulences internes et externes (Weick, 1993). Une réaction critique peut aussi consolider ou asseoir des pratiques connues, éprouvées ou inconscientes comme réflexe pour protéger la stabilité de la production ou l'identité de l'organisation et des acteurs (Weick, 1990). Dans un tel contexte, il va de soi que l'objet évolue aussi au gré de la recherche. Une stratégie qui nous rapproche de l'objet est donc de mise en même temps que la prudence est nécessaire. Beaucoup de bruit se fait entendre et peut distraire le chercheur.

Ainsi, suivant une stratégie mixte, il nous a paru plus sage de rester disponible aux accès proposés, et de procéder par accumulation de sources variées directes et indirectes, de données d'observations et de rencontres participatives; et tranquillement gagner la confiance, plutôt que de s'acharner sur une idée fixe. D'une perspective radicale constructiviste et phénoménologique (Schutz, 1987), il est préférable de vivre au rythme de l'objet et de laisser vivre l'objet.

Essentiellement qualitative donc, la recherche a commencé à l'automne 2012 avec une série d'observations non participantes exploratoires suivies d'entrevues ouvertes conduites durant l'été 2013, avec des gestionnaires, un directeur artistique, un directeur de casting et une artiste. En automne 2013, le projet *Cirque 3.0 : Contenu des spectacles — Signature artistique des spectacles* (refresh) a été l'occasion de poursuivre une observation participante de deux mois au cœur de l'organisation avec, entre autres, des gestionnaires, des directeurs artistiques et des concepteurs. La suite de cette observation participante a mené à dix entrevues semi-structurées avec des éclaireurs, des entraîneurs et des concepteurs au printemps 2014.

### 3.3 Stratégie de recherche

Nous avons choisi de traiter cette recherche comme une étude de cas unique. Cette démarche est pertinente, car l'étude de cas permet de développer une image globale et contextuelle de notre objet de recherche (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). Nous comptons, de cette manière, pouvoir faire apparaître les principes caractéristiques de la réalité originale et particulière que nous observons. Le cas exposé ici est celui de département de casting du CDS, une entreprise artistique mature qui se trouve à un moment décisif de son histoire qui le force à un exercice de remaniement important sur le plan managérial et l'engage dans un questionnement sur ses activités. La situation particulière, critique, dans laquelle se trouve l'organisation explique le choix d'une étude de cas unique justifiée dans la situation d'un « cas extrême » ou singulier (Yin, 1994).

L'approche historique préconisée légitime aussi le choix de procéder par cas unique. Cette méthode se prête à l'observation de phénomènes contemporains prenant place dans une histoire particulière (Yin, 1994). Le sujet qui est abordé ici est d'un tel intérêt, car il s'inscrit historiquement à la fois comme une forme de crise dans l'évolution habituelle de l'entreprise, que comme une occasion de réfléchir à un renouvellement de pratique dans un contexte précis.

Dans la création des spectacles, le département de casting mobilise une grande variété de communautés et de réseaux de créateurs : musiciens, compositeurs, scénographes, concepteurs de costumes, développeurs technologiques, acrobates, danseurs, clowns, directeurs artistiques, metteur en scène, etc. Le département de casting est au centre de tous ces acteurs. C'est donc un observatoire privilégié pour l'étude d'activités se situant au cœur de multiples systèmes de routines qui se rencontrent dans la pratique créative, et dans l'interaction avec divers artefacts dans la création d'un spectacle. Le département de casting produit et utilise différents dispositifs sociomatériels entrelacés afin de stimuler la créativité.

L'unité d'analyse est constituée d'artefacts issus de routines organisationnelles et de pratiques de création qui seront détectées et identifiées selon la définition généralement admise de Feldman et Pentland (2003) : « repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors » (Feldman and Pentland, 2003: 95).

Les artéfacts et les routines ont été identifiés dans le discours des entrevues, observés sur le terrain, discutés avec les participants et seront testés dans l'action dans la prochaine étape de la recherche.

### **3.4 Cueillette et analyse des données**

La première phase de cueillette de données empiriques commence par plusieurs entrevues préparatoires informelles avec des gens à l'intérieur ou gravitant autour de l'entreprise, dont une rencontre majeure portant sur l'intérêt pour l'entreprise d'accueillir un chercheur universitaire. La suite de cette phase préparatoire s'est déroulée par entretiens non dirigés (Daunais, 1992) d'environ une heure chacune. Il s'agit d'entrevues d'un directeur au département de casting [DCA1], d'un directeur de création [DC] et d'une artiste affectée à la production de costumes [C]. Nous avons réuni trois points de vue, trois expériences distinctes à trois niveaux différents de l'organisation dans sa dimension créative pour assurer la représentativité théorique de l'échantillonnage (Miles et Huberman, 2003). Les entrevues ont été conduites en examinant deux axes : l'activité créatrice des répondants et la place de cette activité dans le processus global de création au Cirque du Soleil. De ces thèmes, les entrevues se déroulent sous forme de conversations d'où émergent les questions posées par le chercheur. Ces dernières progressent selon l'observation et les préoccupations soulevées par les répondants. Cela renforce les développements détaillés et précis de l'entrevue et augmente sa contextualisation (Patton, 2002).

Cette phase de la cueillette de données a été complétée par la consultation de sources de documentation additionnelles, d'archives audiovisuelles et d'articles de presse. D'autres sources complémentaires se sont ajoutées dont une communication donnée par la directrice à la planification et au développement et adjointe du vice-président, casting et performance et par le directeur du Centre de recherche et d'innovation en performance (CRIP), lors d'un séminaire du groupe Mosaic, à HEC Montréal en décembre 2012. S'ajoutent à cela diverses interventions publiques d'un directeur au contenu, nouvelle création, casting et performance sur les processus d'innovation, les dispositifs de création et les outils de développement de la performance. De plus, les rencontres informelles fréquentes avec différents membres de l'organisation et d'artistes ayant travaillé en son sein nous ont permis de recueillir une grande variété de comptes rendus d'expériences qui

ont su orienter, valider ou infirmer plusieurs intuitions de recherche au long de cette première phase.

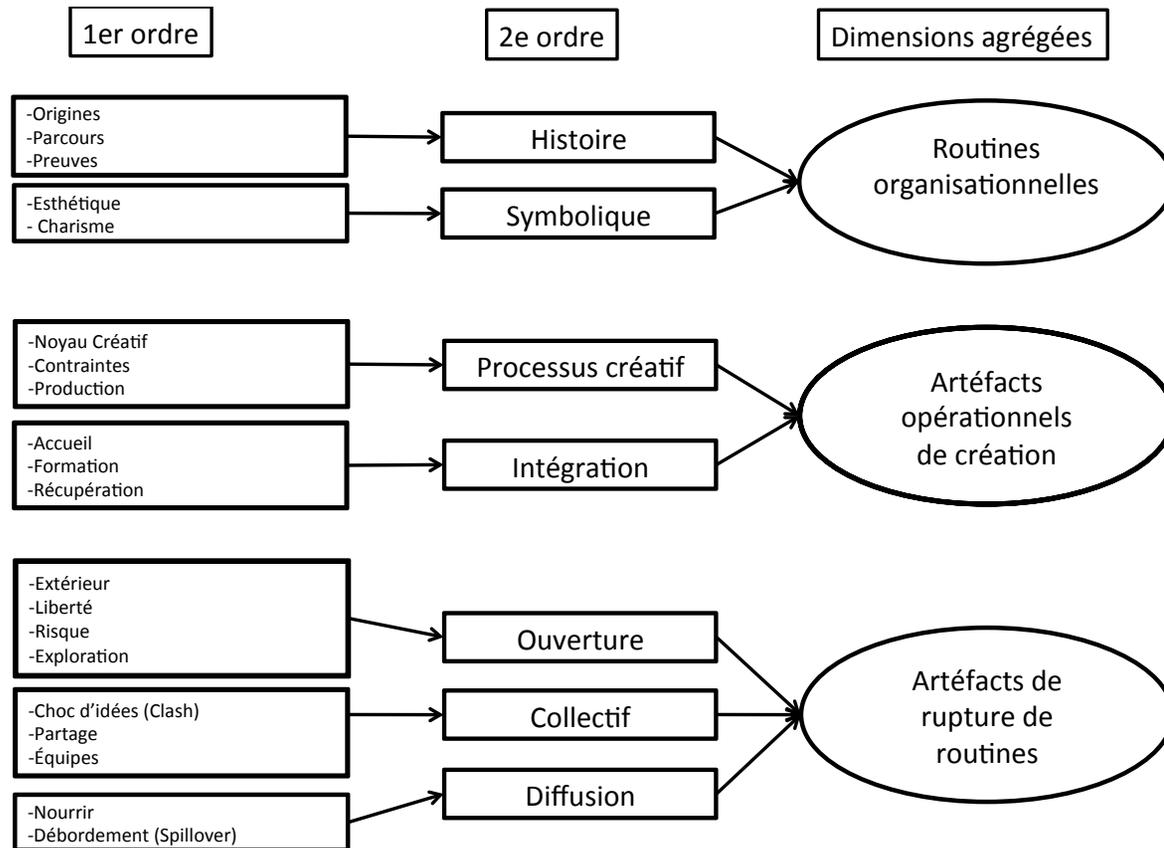
Suite à la transcription littérale des entrevues, nous avons procédé à une série de plusieurs lectures afin de bien laisser reposer la matière et éviter toute conclusion hâtive quant aux concepts à mobiliser. Une première condensation des données (Miles et Huberman, 2003) a été faite par codification des données. Nous avons adopté une stratégie de théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967; Charmaz, 2006) afin de faire émerger des catégories directement des transcriptions. Notre objectif est ici de rester le plus près possible de ce que les participants ont exprimé sur leur expérience. La théorie ancrée est toute désignée pour une étude s'intéressant aux contextes, aux processus ou encore aux intentions et aux interprétations des répondants (O'Reilly et al., 2012).

Ce premier niveau de décontextualisation a permis de regrouper 28 éléments conceptuels de premier ordre en 10 thèmes. Ces catégories, une fois agrégées, ont donné la possibilité de dégager la structure inhérente des données et les 3 dimensions conceptuelles qui sont les premières assises du modèle théorique. La structure émergeant des données a servi à faire apparaître le contenu comme point de départ à l'analyse.

En outre, plusieurs exercices de représentations visuelles sous forme de dessins et schémas, ont été utiles pour dégager le sens des interprétations données par les répondants. L'utilisation de la représentation visuelle donne accès à un ensemble complexe de données par une image synthétique ou impressionniste (Langley, 1999). Cette stratégie est très pratique pour l'évaluation du cadre d'analyse et pour la présentation de diverses dimensions de l'analyse de processus. La triangulation des approches d'analyse vient ainsi enrichir la compréhension de notre cadre interprétatif qui sert d'idéal type comparatif plutôt que de filtre pour traiter les données. Ainsi, en deuxième codification, vingt éléments de premier ordre ont été agrégés en sept thèmes. Nous avons ensuite dégagé trois nouvelles dimensions conceptuelles qui nous permettent de tirer des interprétations et l'analyse des données.



Fig 3.1 Structure des données



Un projet de recherche parallèle a eu lieu à l'été 2013, portant sur un dispositif de casting expérimenté par l'organisation dans le but de régénérer un bassin de talents rares et dispersés. Il s'agit d'une étude de cas sur un *bootcamp* pour le recrutement, la formation et l'innovation des métiers de clowns. Les données collectées dans ce projet offrent un matériel supplémentaire pour l'analyse. La perspective théorique employée est liée de très près à cette présente recherche. Les analyses et conclusions issues de ce projet sont donc très utiles et constituent un soutien à notre théorisation. Trois entrevues ont été analysées, soit celle d'une directrice de casting [DCA2], d'un dépisteur de clowns [DCL] et d'un participant au *bootcamp* [PB].

La deuxième phase de collecte a eu lieu à l'automne 2013 sous forme d'observation participante (Emerson et al., 1995). Nous avons assisté à et animé des ateliers de *brainstorms* avec six groupes de réflexion affectés chacun à une discipline artistique : musique, costumes et maquillage, scénographie, acrobatie, arts du cirque (incluant la danse) et technologie. Cette collecte s'est inscrite dans le projet *Cirque 3.0 : Contenu des spectacles — Signature artistique des spectacles* (refresh), mené par le département de casting. Les ateliers visaient à faire ressortir des listes de critères permettant de définir la qualité artistique des spectacles. Sur une période de deux mois, 74 personnes provenant de l'organisation et de l'extérieur ont été sélectionnées par les responsables des ateliers et mobilisées à raison de deux séances d'une heure et demie à deux heures de réflexion, pour un total de plus de vingt heures. Les rencontres de groupes ont été préparées en compagnie des six responsables de chaque atelier, et intercalées d'échanges de notes et de comptes rendus, ainsi que de la tenue d'un journal relatant nos observations selon la méthode ethnographique (Emerson et al., 1995). De plus, quatre rencontres de synthèses ont été tenues avec les porte-paroles des six groupes de réflexion en compagnie des responsables du projet afin de garder un suivi sur le déroulement des *brainstorms*. D'innombrables discussions de corridors ont par ailleurs permis de vérifier continuellement certaines intuitions et de valider des informations.

Les données tirées de ces ateliers ont ainsi été synthétisées et validées au fur et à mesure du déroulement de la collecte en compagnie des participants sous forme de synthèses visuelles : des arborescences présentant les axes définissant la qualité du contenu artistique et quatre niveaux de raffinement des critères permettant de l'évaluer. Cette

façon de codifier les données, de les présenter et de les vérifier (Miles et Huberman, 2003) est cohérente avec le désir d'avoir une représentation fidèle et un haut degré d'authenticité de ce que les répondants comprennent de leur réalité (Patton, 2002).

Nous nous sommes servis de ces données agrégées de cette deuxième phase de terrain et des notes analytiques de l'observation pour procéder à un second niveau d'analyse. Les résultats d'analyse ont été confrontés à ceux découlant de la première phase. Cette stratégie d'analyse mixte et de lectures alternatives ajoute une richesse de triangulation supplémentaire et permet d'augmenter degré de crédibilité (Langley, 1999; Eisenhardt, 1989).

Une troisième phase de collecte a mené à dix nouvelles entrevues approfondies conduites au printemps 2014, spécifiquement autour d'acteurs liés au département de casting : 2 concepteurs (performance artistique et équipement acrobatique), 4 dépisteurs de performances (musique, acrobatique, danse et art du cirque), une dépisteuse de concepteurs et d'idées, et 3 directeurs (formation artistique, performance acrobatique et coaching, contenu artistique). Pour le bien de cette étape, les participants aux entrevues ont été sélectionnés selon leur fonction dans l'entreprise et leur département. Encore ici, ce sont des informateurs qui ont été recrutés afin de donner des perceptions variées du phénomène. Plutôt que de converger vers un angle, nous privilégions une diversité de points de vue des répondants (Miles et Huberman, 2003).

Cette diversité des contenus permet d'avoir une vision large et globale de l'objet de recherche (Langley, 1999; Eisenhardt, 1989). Cela permet aussi de contourner certains problèmes liés à la neutralité du contenu relativement au contexte particulier d'accès au terrain dont nous faisons face.

Les données tirées de ces entrevues ont été traitées de la même manière que les précédentes, c'est-à-dire par théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967; Charmaz, 2006). Elles sont venues enrichir, questionner et consolider les catégories déjà émergentes, et donner un troisième niveau de profondeur à l'analyse. Ici aussi, de nombreux efforts de représentations visuelles, de dessins et de schémas ont été exécutés, contribuant à dégager la complexité des données (Langley, 1999).

La gestation en cours et certaines pistes d'interprétations restaient encore à explorer et à valider. Ce troisième niveau d'analyse n'est donc plus une simple comparaison de résultats, mais il entre en discussion avec les étapes précédentes de la recherche. Ce qui exige une recontextualisation et une intégration des données en vue d'une reconstruction du sens global des différentes analyses qui forme le cadre d'analyse. Les verbatims des premières entrevues et les notes de terrain de la deuxième phase de collecte de données ont été confrontés aux verbatims des dix entrevues de la troisième phase. À ce moment de la recherche, le chercheur est très près du terrain. Cette troisième phase permet un niveau de profondeur nettement supérieur dans les entrevues et une plus grande richesse des analyses.

À ce stade de la recherche, une construction globale de la structure narrative a été nécessaire pour replacer l'ensemble du matériel dans l'histoire générale de l'organisation. Une stratégie narrative (Langley, 1999) nous a permis de dégager les grands événements marquants qui ont teinté la culture. Nous avons donc placé trois jalons qui sont des points tournant de l'histoire et de sa ligne temporelle : une période de fondation qui s'étend de 1984 à 1998, une période d'expansion qui s'étend de 1998 à 2010 et une période de redéfinition qui commence en 2010 et qui est toujours en cours lorsque nous quittons le terrain en 2014.

Tableau 3.1 Récapitulatif des phases et des activités de recherche

Phases de collecte	Types de collectes	Participants	Types de données	Types d'analyses
Automne 2012	Entrevues informelles et exploratoires	Informateurs clés :  Vice-président, Casting et performance  Directrice de planification et développement, Adjointe à la vice-présidence  Casting et performance  Directeur du Centre de recherche en	Journal de recherche	Synthèses visuelles  Synthèses narratives

		innovation et performance		
Printemps 2013	Entrevues ouvertes (3)	<p>Directeur de création (DCR)</p> <p>Directeur de contenu, Casting et performance (DCA)</p> <p>Costumière (C)</p>	Verbatims	<p>Théorie ancrée</p> <p>Synthèses visuelles</p> <p>Synthèses narratives</p>
Été 2013	<p>Bootcamp de clowns :</p> <p>Entrevues semi-dirigées (3)</p>	<p>Directrice de casting, Casting et performance (DCA2)</p> <p>Dépisteur-Clowns (DCL)</p> <p>Participant au bootcamp (PC)</p>	Verbatims	Théorie ancrée

Automne 2013	<p>Refresh :</p> <p>Observation participante (2 mois)</p> <p>Brainstorms (20 h)</p> <p>Réunions statutaires</p> <p>Débriefage</p> <p>Entrevues informelles</p>	<p>55 participants</p> <p>Montréal, 5 TSD, 7 RSD (Las Vegas, Orlando), 7 externes :</p> <p>Responsable projet Refresh</p> <p>Coordonnatrice de projet</p> <p>Conseiller marketing</p> <p>Stagiaire</p> <p>Lead artistique (12 participants)</p> <p>Lead acrobatique (11 participants)</p>	<p>Artéfacts co-crés</p> <p>Notes de terrain</p>	<p>Synthèses visuelles</p>
--------------	--	---	--	----------------------------

		<p>Lead costumes et maquillage (19 participants)</p> <p>Lead musique (8 participants)</p> <p>Lead scénographie et visuel (8 participants)</p> <p>Lead technologie (5 participants)</p>		
Printemps 2014	Entrevues semi-dirigées (10)	<p>Directeur de contenu, Casting et performance, Concepteurs et tendances (DCA3)</p>	Verbatims	<p>Théorie ancrée</p> <p>Synthèses visuelles</p> <p>Constructions narratives</p>

		Directeur de la performance acrobatique et du coaching (DP)		
		Directrice de formation artistique (DF)		
		Concepteur, chorégraphe acrobatique (CCA)		
		Concepteur technique (CT)		
		Dépisteur — Acrobatique (DA)		
		Dépisteur — Cirque (DCI)		

		Dépisteur — Danse (DD)		
		Dépisteur- Musique (DM)		
		Dépisteuse — Concepteurs et Tendances (DCT)		

### **3.5 Critères de qualité**

Dans cette recherche, la quête de l'objectivité serait douteuse. L'idée même de l'étude est de recueillir des récits de l'interprétation que font les participants d'une réalité qu'ils ont vécue. Cette réalité est propre et singulière et ne peut que s'aborder d'un point de vue interprétativiste (Lincoln et Guba, 1985). La réplicabilité est aussi sans intérêt si l'on considère que le contexte d'une telle recherche ne peut être reproduit, et qu'un autre chercheur ne peut ni collecter d'informations identiques ni produire les mêmes interprétations et analyses. La fiabilité (crédibilité) repose plutôt sur la prise en compte de cette singularité et de ses nuances et différences comparées. Un critère de plausibilité est préférable dans une recherche de ce type dans laquelle un accès à une information complète est impossible dû à l'impermanence du cas (Weick, 1995).

Il en va de même pour la validité externe (Yin, 2004), qui ne confirmerait pas le sens du cas exploré. Nous ne cherchons pas la vérité, mais à comprendre le phénomène dans son authenticité (Patton, 2002; Lincoln et Guba, 1985). Ainsi, la particularité du contexte fait l'intérêt de la recherche et nous évaluerons plutôt un critère de transférabilité (Lincoln et Guba, 1985). La présentation de la description fine du récit, de façon détaillée, renforcera ce critère. La crédibilité sera construite par la synthèse triangulée de plusieurs constructions fournies par les répondants et de théories alternatives. Elle sera d'autant plus assurée par une stratégie d'analyse granulaire qui colle sur les données et assoit sa cohérence sur le récit même.

### **3.6 Limites de la recherche et considérations éthiques**

La principale limite appréhendée dans la recherche est due à son aspect qualitatif interprétatif. En effet, elle est constituée d'un échantillon assez vaste et étudié sur une longue période dans le but d'obtenir une connaissance élargie d'un phénomène complexe et en constante transformation. Elle présente le côté créatif de la production et demandera sans doute, dans une étape subséquente, à être comparée avec d'autres dimensions techniques ou financières, par exemple de la gestion au CDS, pour obtenir un point de vue plus équilibré. Si les critères de crédibilité et de logique interne peuvent être satisfaits, les critères de qualité concernant une éventuelle théorisation seront plus délicats. Pourtant,

les résultats seront aisément transférables et généralisables à d'autres entreprises artistiques et dans des entreprises innovantes ou créatives au sens large.

Qui plus est, l'entreprise étudiée étant en période de remise en question, l'accès à un discours franc et authentique peut être discuté et laisser place à un discours convenu n'abordant les sujets qu'à un niveau superficiel. D'un autre côté, sur le plan éthique, la difficulté principale d'une recherche portant sur de telles turbulences est d'éviter que les répondants ne tombent dans un discours de règlement de compte, ou une réflexion acrimonieuse. C'est un sujet glissant qui ne se veut pas la « chronique d'une mort annoncée », mais qui peut conduire à une collecte de données personnelles, émotionnelles ou psychologisantes qui placeraient les répondants dans une position de vulnérabilité ou de fermeture. Il se peut que des participants aient été peu enclins à parler librement, comme il est possible que d'autres aient ventilé leurs émotions. Un défi dans la conduite des entrevues a été de faire ressortir une information de qualité, valide et neutre dans le respect des répondants. Cette limite a affecté l'interprétation et l'analyse des données en même temps qu'elle en a assuré la richesse et la profondeur.

La relecture de cette histoire, comme l'écoute et l'analyse des entrevues et des observations du terrain font ressortir vivement une ambivalence chez les membres de l'organisation. Ce qui est apparu simplement comme une remise en question de processus créatifs et de mission d'entreprise s'avère être une profonde crise identitaire qui tire ses racines quelques années avant la crise proprement dite de 2012. La catégorie analytique brute intitulée « remise en question » revêt une importance capitale en ce qu'elle est transversale à toute la collecte de données et occupe une espace abondant dans les préoccupations des répondants et participants à l'enquête. Elle a nécessité un nouveau cycle interprétatif qui a mis au jour le détail de ce qui foisonne dans les différentes périodes.

En dernier cycle d'analyse, le raffinement interprétatif ramène à la surface 340 citations ou extraits étiquetés et rassemblés en huit catégories : 1) culture et identité; 2) processus de création; 3) recherche et création; 4) matérialité; 5) réflexivité; 6) pratiques de reproduction; 7) pratiques de rupture; 8) liminalité. Ces catégories croisées avec les catégories historiques ont permis de dégager cinq points comparatifs en terme de gestion de la créativité des trois périodes mentionnées plus haut : 1. Le projet; 2. La structure du

noyau créatif; 3. La gestion du talent; 4. Le processus de création; et 5. L'esthétique. Ces cinq points constituent le relief du récit présenté dans le chapitre suivant et la base qui sert d'ancrage à la discussion analytique subséquente.

## **Chapitre 4**

### **Présentation des données**

#### **4.1 Introduction**

L'histoire donne un poids symbolique à toute action. L'importance de la culture comme appareil de coordination tient dans son articulation avec une histoire qui met en place des mythes servant la dimension ostensive des routines, de guide par l'exemple, de justification de l'action et de références tacites ou symboliques à la pratique des communautés (Mutch, 2016 ; Boje, Fedor et Rowland, 1982 ; Lemaître, 1987). L'histoire et la culture laissent dans leur sillage des artefacts symboliques (Pentland et Feldman, 2008) qui témoignent du sentier emprunté dans l'évolution de l'organisation. L'histoire de l'organisation constitue l'essentiel de l'aspect ostensif des routines organisationnelles (Mutch, 2016; Pentland et al., 2012).

Nous avons identifié trois grands jalons qui ont marqué l'histoire du CDS. Une période de fondation qui tient lieu de 1984 à 1998; une période d'expansion de 2000 à 2010; et une période de redéfinition qui commence en 2010, et qui est en plein bouillonnement au moment de quitter le terrain. Il va sans dire que ces dates sont des indications de moment dans un processus de bascule qui se prépare avant et se confirme ensuite. Il ne s'agit pas d'anniversaires précis, mais ces jalons permettent néanmoins d'apprécier des cycles transitoires dans l'histoire.

Ces trois grandes époques de l'histoire du CDS se caractérisent par des variations dans la gestion de la création. Les pratiques de gestion influencent et sont influencées par les routines et les artefacts impliqués dans les activités de création. Nous avons souligné cinq dimensions qui évoluent au fil du temps et qui seront comparées ici. Selon le changement de projet du CDS, le rôle et l'activité du noyau créatif et du metteur en scène sont touchés, la gestion du talent, ainsi que la dynamique du processus de création sont modifiées. Tous ces éléments sont interprétés et performés par les différents acteurs qui génèrent des artefacts. Ce faisant, ils créent les œuvres et déterminent l'esthétique. Le présent chapitre présente ces trois grandes époques et leurs cinq dimensions commentées.

#### **4.2 Fondation (1980-2000)**

#### *4.2.1 Projet et vision de la communauté : la réinvention du cirque traditionnel*

« En 1980, une communauté d'artistes de cirque vivant à Baie-St-Paul, une petite ville du Québec, commence à se mettre en place originellement autour d'artistes de rue, échassiers, jongleurs, cracheur de feu, etc. Ils se réunissent au Balcon Vert, une auberge de jeunesse, un repaire d'artistes tenu par Gilles Ste-Croix. Ste-Croix rêve d'en faire une scène active en art de performance. Guy Laliberté et Daniel Gauthier qui fréquentent les lieux ont aussi l'envie de passer de la rue à la scène de cirque. C'est dans cet embryon de communauté imaginée que s'articulent les balbutiements d'un projet commun.

« Les jeunes partenaires fondent les Échassiers de la Baie, une troupe destinée à monter un premier spectacle qui les amène à faire une tournée estivale en 1980. Dès 1981, pendant l'hiver, ils créent un OBNL qu'ils appellent le Club des talons hauts. Cette structure administrative est tributaire d'une connaissance des stratégies de financement des entreprises artistiques propres au système québécois. Cette compagnie est le producteur des spectacles et en 1982, elle coordonne la tenue d'un festival dans leur petite ville d'origine, la Fête Foraine. Forts de cette expérience commune, les membres de la communauté qui s'élargit décident de profiter des fêtes du 450<sup>e</sup> anniversaire de l'arrivée de Jacques Cartier au Québec pour s'inscrire dans la programmation avec un projet d'envergure. Ils réussissent à intéresser les instances publiques grâce au capital social et symbolique qu'ils ont accumulé, notamment par leur participation active à la vie culturelle régionale et dans la communauté locale avec laquelle elle est constellée.

« La communauté d'artistes de cirque réussit à convertir ce capital en financement et en 1984, fonde le Cirque du Soleil. Dès 1985, la rencontre avec Franco Dragone et avec des concepteurs qui gravitent proche du noyau fait du Cirque du Soleil une communauté créative dynamique. »<sup>14</sup> (Extrait traduit de B Gateau, Chokri et Furri, à paraître)

Ce projet est décrit comme un processus insaisissable se construisant par l'expérience collective comme en témoignent ces extraits d'entrevues :

Au départ, ce n'était pas tangible. Ça s'est fait tout seul. C'est une affaire qui est vivante, qui est non tangible. C'est très organique. (CT)

---

<sup>14</sup> B Gateau, T, LM Chokri & F Furri « Theorizing Profound Change in Bourdieu's Analytical Framework : Communities of Practice as Protofields», (à paraître).

C'est des gens qui ont grandi ensemble, qui ont évolué, c'était le même noyau. Ils ont appris à travailler ensemble, ils ont créé l'esthétique, créé le format. Entre 1984 et 1986, quand le cirque a renouvelé le genre, ils ont créé une formule. (DCA3)

Ça roulait et on n'avait pas besoin d'intellectualiser. Puis avec un rythme d'une création tous les 2 ans, on était dans un âge d'or. (DCA1)

Dans leur projet de réinvention du cirque traditionnel, les fondateurs rêvent d'un nouveau cirque, d'une formule plus intégrée dans laquelle tous les arts de la scène sont mis à contribution. Ainsi, les numéros font partie d'un récit continu, une trame narrative avec des personnages, combinant les disciplines de cirque (acrobatie, jonglerie, clown, etc.) avec le théâtre, la musique ou la danse, tout en accordant une attention particulière à l'artisanat des costumes, aux décors, aux accessoires et aux maquillages, autant qu'à la scénographie et aux éclairages (Boudreault, 2009; Jacob, 1998). Ils veulent que le spectateur vive une expérience du cirque réinventée.

#### *4.2.2 Structure du noyau créatif*

C'est autour d'un noyau de créateurs que sont construits les spectacles du CDS à cette époque. « Oui, le Cirque du Soleil, sa vision au départ, qui l'avait? Et bien c'était ces quatre-là : les trois que j'ai nommés et Franco, le cuisinier » (DCL). Une équipe homogène et solide formée autour du directeur artistique et metteur en scène Franco Dragone, de Guy Laliberté, de Gilles Ste-Croix et de Daniel Gauthier. Cette équipe créative comprend les scénographes et les concepteurs (compositeur, chorégraphe, éclairagiste, etc.) qui matérialisent la vision des idéateurs des différents spectacles.

Cette cellule changera très peu pendant les années 1990 et donnera la signature artistique du CDS, qui est encore reconnue aujourd'hui.

Le groupe de création de départ jusqu'à 1999, c'étaient les mêmes personnes. Elles se connaissaient, elles connaissaient leur rôle, elles avaient des expertises cumulées ensemble qui font qu'elles savaient ce qui marchait. Il y avait beaucoup d'instinct. À un moment, ça se reproduit. Il y a certains réflexes qui se sont développés, ils se connaissaient très bien. (DCA1)

Ce modèle-là a été notre modèle pendant 20 ans. Donc, même équipe de création, même noyau : Franco Dragone, Gilles Ste-Croix, Guy Laliberté... un scénographe. Bref une très petite équipe rapprochée qui fonctionnait très bien ensemble. (DCA3)

Le CDS produira une quinzaine de spectacles entre 1984 et 1998, dont treize sous la direction artistique de Franco Dragone. Dominique Lemieux a fait la conception des costumes pour 11 spectacles. René Dupéré et Benoît Jutras se partagent ou collaborent à la composition musicale sur 10 spectacles.

#### ***4.2.3 Processus de création***

La création se fait en organisant des ateliers intensifs de plusieurs semaines sous la direction de Dragone, pour découvrir et faire découvrir aux artistes leur plein potentiel. Ces ateliers contribuent également à la formation à la culture de l'organisation naissante et à constituer un bassin d'idées pour les spectacles.

##### **4.2.3.1 Découverte du talent et du potentiel créatif des artistes**

À l'époque de la fondation, il existait une forte activité d'exploration qui permettait au metteur en scène et aux concepteurs de découvrir des artistes de talent et d'apprécier le développement potentiel de ces talents.

Pendant 10 ans, on avait un truc qu'on appelait de formation générale. C'était un programme qui durait 4 mois, les acrobates venaient pour 4 mois. C'était intensif en artistique et en acrobatique et à la fin des 4 mois, quelques-uns avaient des contrats, les autres retournaient chez eux. Ils n'étaient plus dans notre bassin, si on veut. (DF)

La manière de recruter et de former les talents à l'époque était de le mettre en situation de création. C'était de saisir le talent, de voir si tel ou tel artiste est intéressant et de faire quelque chose avec. Le metteur en scène Franco Dragone se retrouvait alors avec une vingtaine de candidats avec lesquels il expérimentait des personnages et des numéros. Il s'inspirait du talent existant dans la base de la communauté d'artistes.

C'était la manière de travailler de Franco Dragone. Il partait du talent brut, des artistes, il allait les chercher, il tirait tout ce qu'il pouvait. Fais-moi donc ça pour voir... Comment tu ferais ça? T'as l'air de quoi quand tu fais ça? C'était dur, il allait chercher tout ce qu'ils avaient dedans. Et là, il se retrouvait avec un bol de pépites d'or pour faire un show. (DCI)

C'est donc de la matière première, les artistes et leur talent, que se construisaient les trames des spectacles, et qu'est née l'esthétique singulière du Cirque du Soleil.

#### 4.2.3.2 Ateliers d'expérimentation

Pour activer ce talent, Dragone organisait des ateliers d'expérimentation qui, par la pratique collective procuraient un contexte d'exploration et de découverte comme en témoigne cet artiste de la première heure aujourd'hui directeur de création :

Quand j'ai joint le Cirque, il commençait à se bâtir. Il venait de faire *Mystère* puis il faisait *Ô*. La compagnie *was going off*. Franco Dragone était le metteur en scène. Les créations dans ce temps-là, ce n'était pas du tout comme maintenant. Dans ce temps-là, Franco passait et montait des *dark boxes*, donc tous les artistes étaient dans un environnement avec des rideaux noirs tout autour, et de la musique. On passait peut-être des mois avec lui à suivre des cours de jeu chaque jour 3 ou 4 heures. On apprenait à se connaître : comment tu cours? Comment sautes-tu? Comment chantes-tu? Comment cries-tu? Comment bouges-tu?... Donc lui, il s'inspirait de nous autres, de nos mouvements. Quand tu fais ça, t'apprends un peu plus sur toi. Par exemple, je savais que j'étais capable de faire ça, je ne savais pas que l'autre personne faisait ça. Donc là quand on montait un *show*, on avait déjà une bonne ouverture artistiquement. On n'était pas juste lancé sur une scène. (CCA)

On peut constater l'importance de ces activités de recherche pour la création des œuvres, mais aussi pour l'émancipation des artistes.

#### 4.2.3.3 Recherche créative et innovation

Cette recherche créative et cet apprentissage par la pratique en atelier se sont avérés, pour cette période, un atout majeur, aux dires de plusieurs répondants, pour la profondeur et la qualité artistique des spectacles du CDS :

Quand je dis *dans le temps*, c'est ça : le petit temps de plus qu'on avait, les dollars de plus qu'on avait pour faire des essais, c'était extrêmement payant dans le produit fini. Et ça fait évoluer le *story-board* et ça fait virer les *gears* du metteur en scène et de l'équipe de création. Puis, au bout de la ligne, c'est sûr qu'il y a des gens qui disent : t'as un meilleur spectacle qui t'a coûté moins cher, et puis personne n'a couru comme un malade. Maintenant, c'est du rattrapage qu'on fait, mais avant il y en avait moins, parce que Dragone avait une idée. Quand il partait, il avait son histoire dans sa tête. *Quidam* : il avait Quidam dans sa tête. (CT)

Cette façon de créer est tout de même à l'origine de deux visions distinctes en fait de stratégie d'exploration :

*There was a division in the philosophical principle of what is R&D. Daniel Gautier was always saying that R&D is an activity that you do for the benefit of discovery. Guy*

*Laliberté has always been saying: we are doing it in creation. And so, it's not the same attitude. (DP)*

Une stratégie de découverte permet davantage de prise de risques et de tolérance à l'échec. « Comme avant, quand c'était plus petit, on pouvait faire des essais, faillir et si ça ne marchait pas, l'impact était moins gros » (DF). Cette dichotomie, pourtant générative d'idées créatives, était possible dû à l'ampleur modérée des spectacles et au rythme de production encore relativement bas, pouvant supporter les échecs et de plus grandes périodes d'expérimentation et de découvertes sans attente de résultats précis.

#### ***4.2.4 Signature : musique, costumes, spectacles***

Cette attitude de création axée sur la découverte de talent et sur le développement du potentiel artistique à travers des ateliers d'expérimentation collective, dans le but de pousser les artistes à se dépasser, acquérir une ouverture et se connaître plus en profondeur, a été le ferment de l'esthétique particulière qui constitue encore aujourd'hui la véritable signature du CDS.

##### **4.2.4.1 Aspects esthétiques**

Le rôle du metteur en scène est assurément un élément central de cette esthétique, mais aussi dans la fondation de la culture de création :

Au début, c'était un peu comme ça : on avait un metteur en scène qui s'appelait Franco Dragone, c'était la star du spectacle, mais en même temps, c'était un metteur en scène qui a grandi avec le Cirque du Soleil. Il connaissait bien le menu et il pouvait jongler avec le menu. Je trouve que les anciens spectacles du Cirque, ils sont vraiment super. Je peux dire honnêtement, ils sont meilleurs que maintenant. Ils sont meilleurs parce que lui était dans la culture du Cirque. Maintenant, on engage des metteurs en scène qui sont externes et ça ne donne pas toujours les meilleurs résultats... (DA)

La prouesse des corps dans l'acrobatie a une dimension humaine qui touche directement les spectateurs encore aujourd'hui :

Je pense qu'une des forces, une des expertises du CDS, même si on n'est pas reconnu uniquement pour notre performance physique et notre performance acrobatique, ça reste un élément fondamental. Dans un monde où tout est virtuel, où tout le monde a tout vu, tout le monde est un peu blasé. S'asseoir devant un humain et que l'humain devant toi exécute une prouesse, reste encore significatif. (DCA1)

L'esthétique des corps se retrouve aussi dans les costumes si caractéristiques de cette époque de fondation. L'attention portée aux costumes est alors de très haut niveau.

Les costumes conserveront la même signature. Comme le fait remarquer une costumière en entrevue : « Du côté du design, de la création, des numéros, ça reste comme dans les années 80 » (C). Ces détails marqueront le style, qui encore aujourd'hui, distingue le CDS des autres compagnies du même ordre.

La contribution des concepteurs musicaux des premiers spectacles a été déterminante dans l'esthétique générale de la compagnie.

La musique de René Dupéré, de Benoit Jutras, de Violaine Corradi... les musiques de ces trois compositeurs là, à travers les premières années, les premiers 10 ou 15 ans du Cirque, ont façonné l'image de la musique du Cirque. Elles ont façonné le son de la musique du Cirque et ç'a eu un effet incroyable sur tous les musiciens. (DM)

Je suis en contact avec plein de musiciens et j'en ai entendu des milliers dire : « ça m'a marqué. J'ai vu un show du CDS et j'ai été marqué par la musique. C'est incroyable. Je veux jouer, je veux travailler avec le CDS. » Je te jure, des milliers. Je pourrais faire un montage de trois secondes par clip de la même phrase et ça durerait des heures. C'est incroyable. Ça a marqué l'imaginaire, ç'a marqué les musiciens. (DM)

La musique des spectacles a non seulement fondé l'esthétique, elle a eu une influence majeure sur une génération d'artistes qui ont travaillé avec le CDS dans les années qui ont succédé.

#### **4.2.4.2 Les spectacles**

Les spectacles, dans leur aspect global, sont considérés comme des objets à chérir et à entretenir, des objets vivants comparés à des enfants que l'on voit grandir.

En même temps, il y a des trucs de base qui sont là et il faut s'intéresser à ce qu'on a déjà. Il faut prendre soin des spectacles qui existent. Il faut en prendre soin et il faut les connaître, être attentif à leurs besoins, leur proposer ce dont ils ont besoin. C'est très journalier comme tâche, mais c'est aussi très intéressant. C'est comme dans la société, il faut prendre soin de notre famille, de nos aînés, il faut prendre soin de ce qu'on a aussi, la voiture, la maison, le jardin... Hé bien les spectacles, c'est pareil. Ça fait partie de ces choses-là dont il faut s'occuper. Ce n'est pas parce qu'il y a un spectacle qui est ok que ça veut dire au suivant et qu'on met tout le focus sur le nouveau. Oui, je suis d'accord qu'il faut mettre toute l'attention nécessaire, mais il ne faut pas non plus négliger le grand

frère! Parce que le frère après que l'autre vienne au monde, il va être jaloux! Il ne sera pas heureux! (DM)

Les soins, les interventions et les changements sont méticuleusement apportés selon les besoins des spectacles et leur évolution en tant qu'entité autonome : « We did it because the show needed it and an act wasn't going to be able to sustain by itself » (DP). Les spectacles ont une intention : « L'art a un côté plus abstrait, une interprétation de l'intention du spectacle. Il ne faut pas que tu sois trop de monde là-dedans » (DM). Il revêt une importance que les soins de l'enfant soient prodigués par la famille rapprochée. Prendre soin des spectacles comme des êtres qu'on aime et les accompagner dans leur évolution, certes, mais avec la philosophie de conserver la vision de leur destinée qu'avaient forgée leurs créateurs. Cette métaphore utilisée par plusieurs répondants est très parlante quant à l'attachement des créateurs, mais aussi en ce qui concerne le fait que le spectacle participe réellement à l'interaction.

#### ***4.2.5 Innovation et path-dependancy : l'effet de « manifeste »***

Ainsi, comme le montrent ces passages d'entrevues, il y a une évolution qui se fait par petit pas et dans un respect immense pour les concepteurs de la première génération, le noyau de créateurs, Dragone en tête.

*The company has a phenomenal respect to conceptors and designers and whenever we make significant change, they are the first people we call. If they are not available, then we'll go to someone else or we do it internally, but Guy as always been a strong advocate of loyalty and commitment and he nurture that culture, that attitude. But I would dare to say that a chef-d'œuvre is never produce by more than one person. (DP)*

Il y a un immense respect pour ce que Dragone a fait ici. Tu vas le sentir partout. Les gens sont très respectueux de ce que Dragone a inventé comme style avec le Cirque du Soleil. (DCR)

Cet immense respect pour les concepteurs du noyau créatif d'origine et du legs qu'ils ont laissé par les spectacles qui continuent de vivre aujourd'hui a quelque chose de sacré qui relève d'un mythe des héros fondateurs. Mythe qui transcende l'acte de création et teinte encore le sentier emprunté par la compagnie dans la suite de son histoire.

Franco Dragone a créé un peu l'esthétique initiale du cirque. Puis après, on a évolué, on s'en est éloigné sur certains points, mais il a quand même tracé une certaine voie pour le Cirque du point de vue de la facture. (DCA)

Et,

Tous les metteurs en scène qui sont passés ici, tous, ont un respect pour ce qu'a fait Dragone. Beaucoup de respect. Donc, des fois... Je ne te dis pas qu'on ne peut pas faire pareil sans vouloir faire pareil... (DCR)

Diverger de la ligne esthétique semble être délicat. Les premières œuvres ont forgé cette esthétique qui est encore aujourd'hui la signature défendue par Guy Laliberté, comme le démontre cet exemple de la composition musicale.

Je dirais que ça change, mais petit à petit. Il reste qu'en bout de ligne, si on regarde et on analyse les points communs qui restent depuis le début... Depuis le début des spectacles en chapiteau où la musique a été commandée expressément pour le spectacle, où elle a été composée, probablement que le traitement qu'on en fait, le traitement sonore qu'on en fait c'est l'esthétique. Je dirais que c'est ça l'esthétique du Cirque et l'esthétique de Guy à quelque part. J'imagine que ce facteur-là fait qu'il y a des points communs comme ça. (DM)

On fait en sorte qu'au bout de la ligne c'est un produit musical qui va se ressembler un peu, une matière qui va avoir des similitudes. Une signature et des choses similaires. (DM)

Les spectacles de chapiteau sont considérés comme le cœur de la compagnie. Il semble impossible de rompre avec ce qui a été construit comme identité dans les œuvres de l'époque de fondation. Les spectacles de la première période contiennent une inscription symbolique qui détermine l'avenir de la compagnie en orientant sa recherche créative. Ce faisant, le poids esthétique des spectacles affecte déjà les possibilités d'innovation.

Pour les shows sous chapiteaux, qui sont le cœur de la compagnie, on ne peut pas se permettre de briser de façon abrupte ce qui a été forgé depuis tant d'années. En même temps, on a le souhait d'aller ailleurs, mais je dirais qu'on va toujours ailleurs un petit peu, mais c'est *step by step*. (DM)

On sent bien dans cette description de la période fondatrice la puissance de l'ancrage symbolique qui est encore présent dans l'histoire du Cirque du Soleil. Sans anticiper l'interprétation de ces résultats, nous pouvons quand même voir apparaître les fondements d'une structure qui porte les germes d'un aspect ostensif très chargé, et de la naissance d'artéfacts plombant qui, à la fois tenant lieu de manifeste, tiendront un rôle social prescriptif déterminant dans l'acte de création des phases d'expansion et de redéfinition que nous présentons dans les prochaines sections.

## 4.3 Expansion (2000-2010)

### 4.3.1 Projet et vision de déploiement du CDS

En 1998, Dragone quitte et fonde sa propre compagnie en Belgique afin de produire ses projets personnels. Le départ de Dragone, metteur en scène presque exclusif des spectacles du CDS sera suivi en 2001 par celui du cofondateur Daniel Gauthier. Guy Laliberté, devenu « guide créatif » unique de l'entreprise, fait appel à Daniel Lamarre pour prendre les commandes comme président et chef de la direction du CDS. Nous avons identifié ce point de rupture comme le premier choc important duquel s'est sortie l'entreprise. Deux raisons nous y ont conduits : 1) après quinze années d'évolution d'une équipe de création homogène et stable, le noyau créatif de la fondation est démantelé et la signature esthétique originale est fragilisée; 2) après quinze années de gestion orientée dans une logique artistique, vient la décision de mettre les rennes de l'organisation dans les mains d'un homme d'affaires.

Le projet de renouvellement du CDS passera par un changement de garde et l'arrivée de nouveaux créateurs et par le développement de nouveaux marchés à grand déploiement dans le monde du divertissement, notamment les grandes tournées d'arénas et les partenariats à Las Vegas, qui induisent une approche commerciale qui bouscule la logique de création. En musique, par exemple, la créativité est moins approfondie :

Le point de rupture, c'est qu'on ne peut pas non plus avec *Iris*, *Viva Elvis*, *Love* et *Michael Jackson*... C'est vraiment autre chose parce que c'est de l'*entertainment*. Le Cirque est allé avec le son de ces artistes et a décidé de créer un show du Cirque avec ça. (DM)

Le problème est soulevé de la même façon face à un certain changement de garde dans les équipes de conception :

C'est ce qu'on veut faire, et Laliberté te le dirait aussi, en allant chercher différentes équipes. Ce n'est pas pour rien qu'à un moment donné, il n'a pas gardé la moitié des joueurs qu'il aurait pu garder. Il a dit : on va essayer avec d'autre monde, sinon tout le monde est entaché de l'ancienne façon de faire. (DCR)

Le développement de marchés de cette période d'expansion affectera de façon majeure la structure du noyau créatif et le processus de création dans sa totalité.

### 4.3.2 Structure du noyau créatif

Le processus de création conserve toutefois la structure de cellules créatives formées des différents concepteurs et d'un metteur en scène. « À partir du modèle d'une équipe de création qui tournait autour des personnes clés, on a élargi un petit peu, mais on a quand même recréé les éléments qui constituent l'équipe de création en tant que telle » (DCA1). Cette volonté de reproduction de la pratique d'origine dans le contexte des années 2000 assure une forme de continuité dans la signature esthétique. Néanmoins, la structure du noyau créatif s'ouvre un peu : « Mais on a appris à accueillir des gens de l'extérieur aussi. Et, encore, c'est une volonté de Guy d'aller offrir une plateforme comme le CDS à des gens qui ont quelque chose à dire » (DCA1). Pour assurer la croissance du Cirque du Soleil, la décision a été prise de faire appel à des metteurs en scène externes à l'entreprise, avec une certaine renommée internationale, et de leur offrir la plateforme et les moyens de création que représente le CDS.

#### 4.3.2.1 Metteurs en scène externes

On amène ainsi des éléments de renouveau, des touches propres à l'imaginaire de grands créateurs tout en s'assurant de respecter la signature du CDS et la facture particulière élaborée pendant des années.

Avant, Gilles disait à Franco : ce numéro-là, il est bon et on a besoin de ceci ou cela. Et Franco le faisait. Après, on a commencé à laisser plus d'espace aux metteurs en scène. Et puis à des metteurs en scène qui arrivaient d'horizons différents et qui n'avaient pas forcément de culture circassienne. (DCA1)

L'appel aux metteurs en scène externes se veut un échange dans lequel l'artiste invité s'inspire de l'expertise interne au CDS.

Au début, c'est plus *back and forth*. Tu me nourris et je te nourris... je veux que Robert [Lepage] soit influencé, soit nourri par notre expertise, par ce qu'on va lui proposer. (DCA1)

Puis après ça tu as beaucoup de liberté, c'est ça qui est fascinant au CDS aussi. Tu as une thématique : comment ça va se développer? Comment ça va être traité? Qu'est-ce qu'on va faire? Comment on va l'amener, l'habiller? Tout ça, ça devient dans les mains de l'équipe de création, et c'est là que ça devient super intéressant. Les sujets peuvent être traités de tellement de façons différentes, et c'est là que la créativité de ton équipe va se démarquer. (DCR)

Cette approche de renouvellement de la créativité s'est pourtant avérée délicate dans l'équilibre qui caractérisait la cellule de base. Par exemple, en ce qui concerne la contribution collective dans la dynamique de création

On travaille avec plusieurs metteurs en scène différents, des metteurs en scène de l'extérieur. Il y en a qui *tripent* là-dessus, mais il y en a d'autres qui n'ont pas l'habitude de recevoir ce type de présentation. Tout le monde est content à la fin, mais il y en a qui ne savent pas trop pourquoi ils sont là, ils ne comprennent pas trop les présentations d'inspiration. (DD)

La grosse différence que je vois dans la méthode de créativité, c'est le nombre de fois que les gens vont avoir la chance de se rencontrer. Les tours de table entre concepteurs, il y en a de moins en moins. (CT)

En effet, l'entrée de nouveaux concepteurs et surtout de nouveaux metteurs en scène, provenant de l'extérieur de l'organisation ou même de l'extérieur de la communauté circassienne crée des chocs de culture et de pratiques. Les prochains extraits d'entrevues illustrent bien certaines tensions entre les pratiques des membres indigènes de la communauté et celles des nouveaux arrivants ou des membres périphériques.

Des fois, ce n'est pas évident. Quelqu'un qui arrive dans un rôle de metteur en scène et qui n'a jamais travaillé les arts du cirque, il faut que tu le guides dans sa découverte des arts du cirque, dans les standards du CDS. Il est où? Qu'est-ce qu'on a déjà fait? Qu'est-ce qu'on a interprété d'une certaine manière? Sinon, ils peuvent sauter sur tout. Il faut remettre en perspective et mettre en contexte une personne qui n'a pas l'habitude de travailler avec ça. (DCA)

Un exemple énorme, ce n'est même pas une blague, ça arrive quand même : tu as un metteur en scène qui ne vient pas du milieu du cirque et qui a son idée. Là, on se dit tant mieux, il va renouveler. On a espoir. Bref, il fait une commande, et on arrive avec des artistes qui correspondent le plus à sa commande. Quand c'est quelqu'un qui n'est pas vraiment connecté avec le cirque, on peut avoir des commentaires comme : « ah, ben je n'aime pas vraiment son chandail ou je n'aime pas la musique qu'il a choisie pour son démo. » Il faut aller beaucoup plus loin que ça quand tu regardes la vidéo, il faut être capable d'imaginer un talent. C'est quoi le potentiel de développement? Un chandail, ça se change, la musique qu'il a mise sur sa démo, peut-être que ce jour-là il trouvait ça bon, mais ce ne sera pas ça dans le show. Ce n'est pas important. Pour moi, des commentaires superficiels comme ça, ça n'amène pas à de la créativité. (DCI)

Si l'arrimage est souvent difficile, il reste que certains metteurs en scène invités ont su se démarquer en intégrant la culture du CDS et en respectant les pratiques déjà en places.

Par contre, il y en a d'autres qui connaissent ça. C'est plus qu'une connaissance, c'est une vision. Il y en a qui vont regarder la vidéo que je leur présente et que j'explique. Ok, au niveau de la technique, je ne m'attends pas à ce qu'ils sachent que c'est le meilleur du monde ou moins bien. Là, j'explique, c'est mon *job* de leur expliquer. Là, leur commentaire, ça va être quelque chose qui amène plus loin, qui a une vision. « Ah, oui, il fait ça, c'est bien, je l'imagine faire ça, mais de telle façon. » Ça, c'est une vision. Je l'imagine faire telle autre affaire qui va avec. (DCI)

Tout en valorisant leur vision et leur liberté, les créateurs invités doivent respecter la culture, les aspects symboliques de l'esthétique, des mythes et de la vision, et les pratiques de la communauté dans le processus de création encadré par le guide créatif Guy Laliberté.

#### 4.3.2.2 Directeurs de création

Afin de conserver un regard général sur les projets et d'accompagner les nouveaux créateurs, Guy Laliberté ajoute la fonction de directeur créatif à l'organigramme.

C'est pour ça qu'ils sont supportés par l'équipe. Dans l'équipe de mise en scène, il y a quelqu'un qui est le directeur de création. C'est quelqu'un qui vient du CDS, donc ils sont mélangés avec la culture du cirque. Ça peut influencer aussi. (DA)

Dans ce nouveau modèle, c'est toujours Guy Laliberté qui commande ou approuve un concept de spectacle. C'est lui qui donne le feu vert à la production. Mais sur le terrain, le directeur de création est le représentant de Guy Laliberté. Il doit s'assurer que le projet se déroule dans les termes entendus. Il est un acteur important dans la découverte des possibilités créatives qu'offre la compagnie comme plateforme pour l'imagination des créateurs, mais aussi de la marche à suivre.

C'est une grosse boîte avec plein de belles affaires et des belles choses, mais qui viennent avec des façons de faire. On essaie d'être le plus ouverts tout le temps, mais il y a quand même certaines réalités. Mon job, c'est de m'assurer qu'il va en donner le plus possible sans trop sentir les contraintes, mais il y en a. Et, c'est à moi aussi de le ramener et de faire comprendre les obligations. (DCR)

Le directeur de création doit aussi s'assurer que le projet vendu au guide créatif ne parte pas à la dérive des idées créatives bouillonnantes et respecte la direction artistique approuvée par le guide.

Mais, comme directeur de création, c'est de m'assurer que les consensus qu'on va faire respectent la direction. Ce que je ne veux pas, et que je m'efforce, c'est que si on prend une grosse tangente qui ne va pas ou qui ne va plus avec ce qu'on a expliqué ou ce qu'on

a vendu comme rêve ou comme idée à Guy Laliberté, je suis là pour ramener ça dans la bonne direction. (DCR)

Cette responsabilité octroyée au directeur créatif sera de veiller au respect des contraintes liées aux processus de production tout en offrant le contexte de développement maximal des idées créatives.

Le rôle de directeur créatif est en quelque sorte un travail politique, de diplomatie. Il est un facilitateur qui fait le pont entre le noyau créatif et la haute direction afin que tout se passe sans encombre. Il fait aussi le pont avec les équipes de sélection du contenu artistique. C'est-à-dire que le directeur créatif supervise les demandes du noyau créatif et la gestion du bassin de talents déployé pour répondre à cette demande d'artistes ou de numéros.

#### ***4.3.3 Processus de création***

Dans la période d'expansion, les metteurs en scène proviennent de l'extérieur de l'organisation. Ils se présentent avec leur vision personnelle et doivent rencontrer les standards de qualité technique élevés du CDS. Là où Dragone découvrait des talents et s'en inspirait pour créer un spectacle, les nouveaux créateurs interagissent de façon serrée avec la communauté de pratique du département de casting.

Une autre façon de faire qui est plus à la mode maintenant, les dernières créations du CDS, ces années-ci ont beaucoup été faites comme ça (*Amaluna, Ovo, Totem*), on allait dans l'autre sens. Au lieu de partir des humains qui avaient plein de talents et de faire quelque chose avec, on allait chercher un metteur en scène qui avait une idée, et on cherchait des humains qui allaient répondre ou correspondre à ces idées-là. C'est plus difficile un peu. On pourrait faire un habile mélange des deux et avoir un super résultat. Mais là, quand on fait juste répondre aux demandes du metteur en scène, ce qu'il a dans la tête... (DCI)

Les concepteurs identifient des profils avec le plus de spécificités et de précisions possible. De cette façon, les dépisteurs peuvent fournir des propositions correspondant au plus près des désirs du metteur en scène. Lorsque le metteur en scène et les concepteurs arrivent à une solution satisfaisante selon les propositions du casting, ils fondent le programme d'entraînement et d'intégration du talent recruté avec les *coaches* de performance.

#### 4.3.3.1 Développement du talent par la formation et l'intégration à la culture

Le département de casting doit remplir une banque d'artistes qui pourraient potentiellement être intéressants pour des metteurs en scène. Il recrute des profils d'artistes à développer et, plutôt que d'en explorer les possibilités créatives, il répond ensuite aux demandes des metteurs en scène qui les feront travailler avec des *coaches* selon le besoin précis du spectacle. « Tout d'abord, on remplit la banque d'artistes et ensuite on la vide! Pour simplifier à l'extrême! » (DCI). Les dépisteurs se retrouvent donc devant la double contrainte de satisfaire les besoins de la banque ou ceux spécifiques aux exigences du metteur en scène.

Remplir la banque signifie développer des stratégies de recrutement qui vont au-devant du talent. Il s'agit pour les dépisteurs d'aller sur le terrain pour trouver des perles rares, des artistes ou des numéros inusités, jamais vus et de très haut niveau dans différentes disciplines des arts du cirque. Remplir la banque implique un travail de dépistage anticipant l'émergence de talents quelques années à l'avance, et de saisir ces derniers lorsqu'ils sont matures. Par exemple, en danse :

Premièrement, on dépiste les individus, les danseurs de toutes sortes, tous styles pour potentiellement venir travailler chez nous sur scène. On cherche aussi des nouvelles disciplines, des nouvelles idées, des gens qui font des choses que nous n'a pas sur les spectacles, pour la possibilité d'exploiter ce type de talent, de nouveaux talents sur un projet futur. (DD)

Par l'observation dans des festivals dédiés aux arts du cirque ou en assistant à des compétitions internationales, les dépisteurs invitent ensuite les jeunes talents à passer des auditions. Ils remplissent ainsi la banque de talents avec les trouvailles qu'ils ont faites durant leur prospection.

La deuxième partie du travail de casting consiste à vider la banque. Les dépisteurs reçoivent alors les demandes des directeurs de création pour les spectacles en diffusion ou des metteurs en scène pour les spectacles en création. Ce sont leurs clients, en quelque sorte. Ils répondent donc à une demande spécifique pour un besoin de production.

Habituellement, on nous dit : je voudrais quelque chose dans cette zone-là, quelque chose dans ce style-là, telle couleur, tel rythme, tel niveau. Et là, je fouille dans la banque pour trouver quelque chose qui correspond à la demande du directeur artistique. (DCI)

En création, le défi est alors de faire concorder la réalité du bassin et les idées du metteur en scène. Le travail de casting est celui de savoir naviguer entre les opportunités d'obtenir des numéros ou des artistes uniques, s'inspirer de ce que le terrain propose pour repousser les limites et le niveau de performances du CDS, tout en respectant les idées du metteur en scène dont l'imaginaire contribue à repousser la qualité artistique des spectacles. C'est une réelle question d'équilibre et de compromis.

D'autant plus qu'au cours de cette nouvelle période, le CDS choisira de se distinguer davantage en orientant sa recherche artistique vers la performance acrobatique. Délaissant la prédominance des personnages, des clowns et des costumes, il opte pour la haute voltige, et les standards très élevés de performance transforment la pratique de découverte de talents en une pratique de développement de talents pour rencontrer les exigences techniques.

Je connais les limites, les standards du CDS. Je ne pourrais pas présenter à un directeur quelque chose qui est en bas de ce standard de performance technique. En audition, c'est ça mon barème. Il y a ce standard-là que je connais et toi, je te garde, toi, je ne te garde pas. (DCI)

Ainsi, le CDS a progressivement transformé son personnel artistique en introduisant deux nouvelles catégories de talents : des athlètes provenant du monde sportif et une relève provenant des écoles de cirques.

#### **4.3.3.1.1 Les athlètes**

En 2012, plus de 40 % des artistes du CDS sont en fait des athlètes de haut niveau qui sont convertis pour la performance de divertissement. Ce talent à développer est souvent un défi pour les créateurs. « Un des premiers chocs d'un nouveau créateur qui entre ici, c'est qu'il s'aperçoit que souvent il a affaire à des blocs de glace » (DCR). L'intégration des talents athlétiques dans les spectacles ne se fait plus dans des ateliers exploratoires, mais par des formations spécifiques par l'entremise d'entraîneurs spécialisés dans les disciplines requises.

On n'a plus cette formation-là. Mais quand même, on fait dans des petits groupes, on appelle ça des formations spécifiques. Les artistes arrivent et il faut qu'on donne quand même les outils, mais dans des périodes plus courtes. Des fois c'est juste un individu. C'est du *one on one coaching*. On réussit quand même à les préparer pour la scène. (DF)

Un athlète doit passer par une formation avant de pouvoir rejoindre un spectacle. Il faut qu'il soit apte à trouver sa place dans le spectacle, ce qui ne ressemble en rien à la compétition à laquelle il a été habitué durant sa carrière. Habituellement formé à une discipline pure (gymnastique, trampoline, plongeon, ski acrobatique, etc.) évaluée devant un jury, l'athlète devra s'ouvrir à des mélanges disciplinaires et à l'apport d'éléments scénographiques, de costumes et de musiques qui sont loin de son contexte naturel de performance.

Pendant cette période de formation, outre l'entraînement pour la performance acrobatique, il y a un énorme travail de formation artistique.

On avait les cours de danse, de jeu scénique, les cours de masque. Il y avait plusieurs choses qu'on a faites. Pas toujours pour le spectacle, mais juste pour ouvrir l'esprit des gens. Parce que le CDS, il engage beaucoup d'athlètes. Je pense que c'est la seule compagnie au monde qui engage autant d'athlètes après leur carrière. Évidemment, il faut les modifier, il faut les transformer, faire la transformation en artistes. (DA)

Cette tâche n'est pas simple. Il s'agit de transformer l'esprit typique de l'athlète, axer sur la performance solitaire de compétition, en artiste qui interagit collectivement avec costumes et personnages. En compétition, le niveau de concentration est maximal, c'est l'athlète, la performance et le jury. En spectacle, c'est le personnage, la communication et le public qui dominant.

Surtout quand on touche les disciplines gymniques, les disciplines de gymnastique acrobatique, pour faire ton salto triple, il faut 100 % de concentration. Si en même temps il faut le faire et jouer un rôle et être à l'aise, avoir un personnage, un contact avec le public, ce n'est pas facile. [...] Les gymnastes... pour moi, c'est le pire exemple. C'est des gens qui sont très concentrés sur leurs choses. Gymnaste, c'est toi et ton appareil. Quoiqu'il se passe, c'est toi qui es responsable. C'est des gens qui sont très concentrés sur l'exécution des éléments et ne voient rien autour d'eux. (DA)

Cette formation sert donc à faire le lien entre la concentration sportive et l'ouverture artistique. Ce changement de culture de la découverte de talents vers le développement de la performance a un impact important dans la construction de nouvelles structures qui permettront d'assurer la nouvelle esthétique basée sur la performance.

#### 4.3.3.1.2 L'École nationale de cirque (ÉNC)

Outre la transformation d'un bassin d'athlètes recyclés en artistes qui répondent à une commande de mise en scène, le bassin de talents s'élargit avec l'institution de l'École nationale de cirque (ÉNC) qui regorge d'une relève d'artistes de haut niveau.

Gros défi! Mais ça, c'est engager quelqu'un qui vient du sport et le former versus quelqu'un qui vient d'une école de cirque et qui a déjà fait sa transition du sport à une discipline de cirque. (DCI)

L'aspect le plus important c'est certainement d'identifier le côté « relève inattendue ». C'est ça qui génère le processus de création ici. Finalement, c'est très facile d'identifier ce qui est déjà un grand créateur. (DCT)

La découverte de talents émergeant est certainement un grand défi pour le CDS qui, en période d'expansion, ne mise plus sur le potentiel créatif en ateliers d'exploration pour assurer sa créativité, mais sur le potentiel de développement de performance dans le cadre d'un spectacle ou d'un numéro.

Par contre nous, on est plus proactif, et en général, on les voit directement à l'école. On fait les sorties d'écoles, les shows de finissants. Les shows de finissants, c'est là qu'il faut aller. Et puis si on peut, même un an avant pour connaître les finissants de l'année prochaine et voir. (DCI)

Pour nous, c'est différent. On voit, on rencontre les artistes, même si c'est un numéro qui est super mûr, quelque chose de super. Il faut retourner, il faut présenter, il faut faire ça, il faut présenter à un autre niveau, etc. Et souvent, ce qui nous arrive quand on voit les étudiants de l'École de cirque, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> années quand ils ne sont pas encore sortis de l'École, on voit qu'ils ont un talent exceptionnel, et on peut les attraper à ce moment, mais on ne les attrape pas. (DA)

Or, les étudiants comme les professeurs qui travaillent depuis toute leur formation à l'ÉNC à créer leur personnage et leur numéro de finissant, sont très jaloux de leur propre création qu'ils protègent, et ne se perçoivent pas comme de simples interprètes des idées d'un metteur en scène.

Sauf qu'en général, les écoles tiennent à leur indépendance créative. Elles ne veulent pas se faire dire quoi faire : fait ça parce que ça va *fitter* dans notre prochain show, c'est une drôle de commande à passer à une école qui veut avoir une liberté de création. (DCI)

Une répondante s'exprime ainsi avec beaucoup de recule, elle qui des années auparavant avait refusé un contrat avec le CDS pour préserver son autonomie artistique :

J'aurais été prise en charge, j'aurais été mise en scène, on m'aurait fait un costume. J'aurais été interprète. On devient interprète quand on accepte de travailler au CDS. C'est très bien, mais c'est une autre expérience. (DCI)

Le danger de vampiriser son propre terreau est bien présent dans la tête des dépisteurs entendus en entrevue. « Il y aura toujours des gens qui vont faire des choses nouvelles qui vont être récupérées et mises à profit » (DCA). Stimuler le bassin de talent est aussi une activité relative au dépistage et le milieu semble très vivant dans les années 2000, si l'on en croit ces témoignages provenant d'artistes en production :

Tout le monde a fait un contrat avec eux, y a acquis sa technique et a fait son bout de chemin. [...] Puis, il y a beaucoup d'artistes comme moi qui gagnent à travailler avec le CDS parce que c'est la meilleure école que tu ne peux pas trouver [...] Chaque artiste qui est là reste un artiste. Nous, par le CDS on n'a pas de créativité. Par contre, le CDS nous donne tous les moyens d'accomplir notre propre créativité. (C)

On peut observer un effet d'écoulement des connaissances dans la communauté élargie d'artistes de cirque qui enrichit l'activité périphérique de l'institution circassienne. À cet égard, le tournant des années 2000 voit entre autres naître autour du CDS, outre l'ÉNC qui existe depuis 1988 : le cirque Éloïze en 1993 formé par des anciens de l'ÉNC; En Piste! en 1995, un organisme voué à la promotion des arts du cirque sous l'égide du CDS; la compagnie Les 7 doigts de la main formée d'ancien du CDS, en 2002; et la Tohu en 2004, la cité des arts du cirque fondée par le CDS et l'ÉNC. L'effet se fait sentir internationalement dans tout le mouvement de cirque contemporain<sup>15</sup>.

#### **4.3.1.1.3 Paradoxe du département de casting**

Le département de casting est dans une pratique paradoxale. « The conflict situation maybe, as a scout, is that you have the mandate to accommodate the needs of the company, or the needs of that project » (DP). D'un côté, il doit remplir les banques de talents en dépistant des numéros et des artistes uniques rencontrant les standards élevés de performance du CDS; de l'autre, il doit répondre aux commandes des metteurs en scène qui exigent tel ou tel type de numéros ou d'artiste pour réaliser leurs idées.

Cette pratique contraste avec celle de la période de fondation et soulève des questions dans la communauté créative : « Si on commence à vouloir mettre les créateurs dans des

---

<sup>15</sup> CF Roy Gomez-Cruz, Northwestern University, School of Communications.

moules, là c'est une grosse grosse erreur, c'est une grosse erreur... que malheureusement souvent le monde de production va vouloir faire » (DCR). Cette nouvelle pratique de développement du talent basée sur la performance et la haute voltige affecte aussi la sélection d'une catégorie d'artistes de cirque dont la pratique est traditionnellement axée sur l'interaction, la proximité ou l'improvisation plutôt que la prouesse, la haute voltige ou la technique. Le cas des clowns illustre très bien le clivage qui se crée entre ces deux catégories d'artistes :

Parce que les clowns travaillent d'une manière différente, il n'y a pas de metteurs en scène de spectacle de clowns, il y a des concepteurs de clowns, mais pas de metteurs en scène. Donc, ces deux clowns qui ont travaillé sur *Zarkana*, en milieu de parcours, alors qu'ils avaient tout quitté de chez eux pour venir travailler ici, on était en train de les renvoyer pour les mauvaises raisons d'incompréhension du clown. (DCL)

La présence de metteurs en scène externes à l'organisation ou à la communauté circassienne, l'intégration de talents athlétiques n'ayant aucune connaissance des arts du cirque et le dépistage d'artistes de la relève provenant d'un milieu institutionnalisé (*middleground*) en vue de rencontrer des standards de performance entraînent une forte activité de formation et affectent grandement le processus de création organique de la période précédente.

#### **4.3.3.2 Description du processus de création**

Dans la nouvelle relation entre mise en scène, casting et coaching, le processus de création devient moins organique et prend une forme plus linéaire et hiérarchisée. « Le metteur en scène, le directeur de création et le directeur de production, c'est ce qu'on appelle les *key players*. Après ça, ils vont amener un scénographe, et après, rentrer les costumes, après ça la musique, et après ça l'acrobatique et le chorégraphe » (CCA). Le metteur en scène propose une histoire, un concept. Il demande pour son concept certains numéros ou types de numéros. Il consulte les banques et le département de casting pour connaître ce qui est déjà disponible ou en développement.

Une fois que les gros morceaux sont choisis, souvent les concepteurs acrobatiques vont rentrer là-dedans et vont aller un peu plus loin avec l'équipe de création pour choisir un candidat ou différents profils. Ok moi je veux trois trampolinistes et je veux trois gymnastes parce que je ne sais pas trop quoi faire avec. Il y a un peu d'ouverture pour ça. Donc tranquillement ça part de là. (CCA)

Le noyau de création, mené par le metteur en scène et supervisé par le directeur de création, va puiser dans les banques de talents sous les recommandations du département de casting. Ce processus de création s'articule autour d'un nouvel artéfact qui remplace en quelque sorte la trame narrative sur laquelle reposait jadis la structure du spectacle : le squelette acrobatique.

#### 4.3.3.2.1 Squelette acrobatique

Si la création émanait au départ de l'expérimentation et de l'expérience partagée d'une communauté restreinte de créateurs, avec l'arrivée de metteurs en scène et de concepteurs externes, le processus de création tend à s'institutionnaliser au cours des années 2000. À ce moment, la recherche esthétique prend la voie de la performance acrobatique, abandonnant la forme théâtrale narrative des débuts. Un groupe de gestionnaires et de directeurs du département de casting propose l'idée d'un *squelette acrobatique*.

C'était un travail qui se centrait vraiment sur la performance, il n'y avait pas de lien avec la théâtralité. Effectivement, c'était une vue assez synthétique au niveau de la performance et de la courbe rythmique de la performance. Et, oui, on répondait à ce moment-là à une recette et on s'assurait d'avoir tous les ingrédients, c'est-à-dire : on avait un niveau de performance assez élevé, on avait un niveau d'énergie des performances qui n'était pas trop similaires du début à la fin, on a des performances avec du rythme plus agressif, plus soft, plus poétique, des numéros de groupes, des plus petits groupes, des solos, des duos. L'espace utilisé : *air, mid-air, ground*, etc. C'est comme une espèce de canevas théâtral focaliser sur la performance qui a sa validité et qui a eu son utilité. (DCA1)

Le concept de base d'une nouvelle création est proposé ou commandé par Guy Laliberté ou par le metteur en scène et le directeur de création. Une fois le concept général entendu, la trame d'un spectacle se construit sur le squelette acrobatique. Cette trame est en quelque sorte la partition qui devra être respectée. C'est la courbe de progression en intensité du spectacle, sa charpente.

Cet artéfact est destiné à aider la coordination des metteurs en scène et des concepteurs provenant de l'extérieur des frontières organisationnelles avec la culture interne et les exigences de style et d'esthétique demandées par la direction créative.

*Basically, the old model was : we develop what we call an acrobatic skeleton, and then the choreographer would have this undeclared mandate of structuring it and putting it*

*into choreographic mode. And this choreographer will argue and debate with the composer, and maybe a little bit with the costume designer. (DP)*

Il a d'abord une fonction de référence pour guider les différents acteurs, mais il est rapidement devenu une voie facile et un outil pour satisfaire la haute direction.

Bien qu'il puisse paraître malheureux d'utiliser le mot recette, tous les répondants rencontrés ayant affaire avec la création admettent qu'il y a une courbe standardisée. Chaque spectacle, avec ses particularités, se pose sur une courbe dramatique, avec alternance de moments d'apogée et de moments intimes qui a prouvé son efficacité historiquement, comme en témoigne le succès de nombreux spectacles de cette période. « Les créations sont quand même différentes l'une d'entre elles, mais le *back bone*, le squelette en dessous des spectacles ressemble à ce que tu décris : cinq numéros en première partie, un entracte, une animation avant tout ça, quatre ou cinq numéros, une finale en *crescendo* » (DCA3). Inspiré des courbes d'émotions et de rythmes des anciens spectacles, et basé sur l'analyse de celles-ci, le squelette acrobatique formalise ce qui était instinctif dans le travail de Dragone et supplée au besoin d'une trame narrative en permettant l'assemblage de numéros liés par des standards de performance.

En fait, on appelle ça squelette acrobatique, mais c'est grosso modo le squelette du show. Ça gravite autour des numéros acrobatiques peut-être parce que l'acrobatique, c'est complexe. C'est très compliqué d'aller chercher certaines disciplines, surtout du niveau qu'on utilise d'habitude. Donc quand c'est acheté, c'est acheté, alors, t'es mieux de t'en servir... Donc, il faut que ce soit planifié à l'avance. Mais après ça dans le squelette acrobatique, ils vont mettre les tableaux de danse ou de musique ou *whatever*, mais on appelle toujours ça squelette acrobatique même si c'est la trame de tout le spectacle. Quand c'est vraiment axé sur la danse, évidemment, la plupart du squelette acrobatique c'est des tableaux de danse. (DD)

Le squelette acrobatique est donc le format de la partition, de l'enchaînement des numéros d'un spectacle souhaité par le metteur en scène et l'équipe de création.

Cet outil s'est imposé rapidement. Il sert encore de guide de référence pour supporter les nouveaux metteurs en scène :

À partir des années 2000, là ça a changé. On a changé d'équipe, on a accueilli des gens qui ne connaissaient plus c'est quoi du cirque. Donc, ça a pu servir comme point de référence pour s'accrocher à la culture, et qui allait aider les metteurs en scène et les directeurs de créations. [...] Quand tu travailles avec un Dominic Champagne, qui ne

connaît pas le cirque tant que ça, il faut que tu ailles dans une phase, il faut que tu l'accompagnes. Ça, c'est à peu près là. Et puis, lui, après, avec son regard, crée des surprises. (DCA1)

Qui plus est, il imprègne une certaine interaction entre le noyau créatif et le casting en faisant reposer le travail créatif sur les besoins du squelette plutôt que sur le bassin de talents existant.

Le squelette acrobatique, c'est le choix des artistes, c'est les disciplines qu'on a choisies exactement. On peut arriver avec un squelette acrobatique et tu n'as pas d'histoire. Tu peux baser une histoire d'après le squelette acrobatique. Ou, tu vas prendre une histoire et tu vas engager des artistes qui répondent aux besoins de ton histoire. (CT)

De ce fait, il facilite le travail de l'équipe de casting en ce qui a trait aux demandes de la production.

C'est une base, on s'assoit là-dessus. Ce n'est pas nous qui le mettons en place, c'est le metteur en scène et le directeur de création. Ensuite, on reçoit des commandes qui correspondent à ça. Regarder dans les banques et soumettre. Si on ne trouve pas dans les banques, on peut décider d'aller voir quelque part où il y a un festival où on n'est jamais allé qui est supposé être plus spécial, inusité, plus expérimental. On va peut-être y aller pour trouver ce qui nous manque cette année-là. (DCI)

En outre, il sert d'outil pour évaluer et assurer le niveau de performance physique et artistique. Il oriente ainsi une esthétique dorénavant définie par la performance plutôt que par un imaginaire narratif.

On va monter une ligne du début jusqu'à la fin qui permet de dire l'histoire que le metteur en scène veut dire à ce moment-là du show, mais aussi qui permet de conserver la performance et de pousser la performance de chaque show, de chaque spectacle. (CCA)

Donc ces exercices et ces outils ont permis de situer un peu la barre. Quand on te présente ce numéro-là ou ce numéro-là, est-ce que c'est très bon au niveau mondial? Est-ce que c'est acceptable pour le niveau du CDS ou c'est *borderline*? C'est tout ça. (DCA1)

C'est aussi un outil qui sert à garder un contrôle sur le processus global de la production des nombreux spectacles qui se créent en même temps sous la gouverne de différents metteurs en scène externes durant cette période.

Mais, c'est une notion qui a été importante pendant un moment, pendant une phase de *ramp up* où on a fait beaucoup de création d'affilé, où vraiment ça nous permettait d'avoir un regard, mais ce n'était pas nécessairement un outil qui nous permettait de sortir des sentiers battus. En tout cas, je ne veux pas dire qu'il y a des sentiers, mais c'est ça la

recette du CDS qui a aussi fait son succès. Il ne faut pas non plus dénigrer ça parce que c'est ça qui a permis de nous mettre sur la mappe pendant 30 ans. (DCA)

C'est donc à la fois un artéfact de contrôle de l'esthétique, de l'intégration culturelle, du niveau de performance et de développement d'un bassin de talent, mais aussi de suivi des différentes productions.

Finalement, ce canevas a démontré son efficacité dans la création durant de nombreuses années. Il est devenu central et incontournable dans le processus de création et, en un sens, il a inscrit l'esthétique de la période d'expansion dans la continuité de celle des spectacles de Dragone.

Il y a une courbe qui est standardisée d'une certaine façon, parce que oui on avait comme une recette, je ne dirais pas une recette, mais on a une façon de faire et tu t'appuies dessus parce que tu sais que ça marche, tu sais que ça vit bien, que ça va bien. Cette courbe-là a été éprouvée depuis tellement d'années. C'est une base qui nous ressemble et à laquelle on croit. (DCR)

Le squelette acrobatique inspiré de cette courbe mythique a marqué l'esthétique de la période d'expansion et unifié les spectacles sous une même signature respectant le travail des fondateurs.

#### **4.3.3.2.2 Exploration libre et innovation ciblée**

Deux visions s'opposent ici : celle qui demande l'exploration libre et de longues périodes de recherche et de tests pour découvrir de nouvelles idées, et celle qui veut que la recherche créative se fasse dans les projets de spectacles pour répondre à une commande de numéro ou d'éléments de la mise en scène. Rappelons-nous cette division philosophique entre les cofondateurs Gautier et Laliberté, le premier prônant la R&D au bénéfice de la découverte, et le second soutenant que l'expérimentation se fait dans l'acte de création.

Au départ de Dragone et de Gautier, Guy Laliberté devient le guide créatif unique et le CDS prend une tangente l'éloignant de l'exploration libre. « Ici, ils ne veulent pas avoir de R&D juste pour de la R&D. Guy l'a dit clairement l'année passée : on n'est pas une compagnie de R&D. On n'est pas Apple! Mais en même temps, si tu veux des

nouveautés... » (CCA). La façon de renouveler la création préconisée par Guy Laliberté, est de promouvoir l'exploration spécifique pour un numéro ou un segment de spectacle :

Lui [Guy Laliberté] voyait vraiment la recherche s'exécuter à travers les shows. Et ce n'est pas faux parce que l'histoire du cirque a démontré qu'on a toujours cherché des choses dans ce laps de temps. [...] La nuance c'est que pour le moment, il voit cet exercice, cette recherche, cette exploration dans le cadre d'une création lorsqu'elle est avérée, *stampée*. Il dit : il s'en fait de la création, il s'en fait tout le temps. Les essais d'une création qui sont des *failures* vont nourrir une autre création, il faut simplement apprendre. (DCA1)

Il y a toujours eu des prises de risques à l'intérieur de l'entreprise, mais pour l'instant, elles se sont toujours faites dans le contexte d'une création, lorsque les budgets sont déjà alloués. (DCA3)

La recherche créative se fait donc pour les besoins de la création selon un principe d'innovation ciblée. Ce principe permet d'accorder des budgets spécifiques pour préparer des numéros ou développer un type de talent précis pour répondre à une commande du squelette acrobatique. Ce qui permet de garder un contrôle des risques.

Un directeur de la performance acrobatique et du coaching de nous explique comment est décidée la tenue de ces périodes d'exploration : quand une idée est mise sur la table, le directeur doit poser un jugement, il doit encourager le développement ou forcer l'abandon. Il est en quelque sorte un filtre. S'il croit qu'une idée en vaut la peine, il statuera sur la façon de la rendre sur scène. « If I feel that there's enough bites, enough reference knowledge, I will not support a workshop before creation because I feel that in creation, we'll have enough time to find the ways and means to deliver. If I'm not sure, then I will ask for a workshop » (DP). Il existe une enveloppe budgétaire pour le développement d'un numéro par spectacle. Cette enveloppe de précréation permet de faire un court atelier pour amener l'idée à un niveau qui sera acceptable durant la création.

#### 4.3.3.2.3 Ateliers

C'est donc essentiellement par l'entremise de *workshops*, d'ateliers ou de courts laboratoires financés dans le cadre d'une production afin de résoudre un problème spécifique à un numéro, que la recherche créative sera maintenue.

*After that, we have few attempts, two or three departments that were formed for R&D produced some of the work... There was not patience to give them more time or more*

*money. Because at some point in time, you realize that R&D is a real expensive exercise. If you don't do it correctly, you should not expect much in return. It's difficult to do partially R&D. The way would be to address it, and that's why Guy believes that it's done and it's done respectfully well in creation, is doing what we call workshops. [...] Workshops are very clearly here marked targeting this creation. And they are paid by creation. (DP)*

Un des aspects importants de cette pratique de création est lié à la pression d'obtention de résultats concrets. Les attentes de la direction de production qui gère les fonds sont très élevées et exigent que le temps et l'argent investi dans les ateliers donnent des résultats qui rapporteront. « En même temps, beaucoup de gens au niveau de la création vont dire : on veut essayer des nouvelles choses, mais sitôt qu'on commence à faire des nouvelles choses, si ce n'est pas "wow" *right off the bath...* » (CCA), nous dit un chorégraphe acrobatique exprimant l'urgence dans le temps d'évaluation des nouvelles idées.

Cette urgence amène un besoin d'efficacité dans le travail de recherche, ce qui paraît contradictoire pour la plupart des gens rencontrés.

*On a peur d'être inefficace. Mais, l'exploration est par définition inefficace. Elle n'a pas d'objectifs d'efficacité. Ce n'est pas du tout dans les objectifs. L'objectif, c'est de découvrir quelque chose de nouveau et d'intéressant. Oui, ça se peut que ça arrive et c'est génial, et si on peut l'utiliser, encore mieux. Mais pour chaque réussite, il y a plein de choses qui ne marchent pas. C'est le nom du jeu. En science aussi, pour chaque chose réussie, il y a plein de trucs qui ne marchent pas. (DD)*

La recherche dans un tel contexte se fait souvent en ayant une idée préconçue du produit final, du numéro, qui sera présenté à la fin d'un atelier au guide créatif et aux directeurs de création et de production.

*Souvent, on met l'argent, le budget sur quelque chose. On attend quelque chose à présenter à la fin. Mais ce n'est pas toujours le but. On peut se forcer. Par exemple, on peut avoir un *workshop* de dix jours où on prend des acrobates et un danseur, un spécialiste de danse contact. On voit qu'est-ce que ça donne tout ça ensemble. Quand on fait ça, on dit : ok après on présente, il y a une présentation. Et pendant tous les 10 jours, l'entraîneur ou celui qui fait le *workshop*, il pense à ce qu'il va faire à la fin. [...] Parce que ça stresse et ça limite beaucoup l'expérimentation parce qu'il faut sortir avec un produit qui représente quelque chose. Et s'il faut sortir avec un produit, les gens qui participent — on prend des gens de bon niveau déjà — et bien, ils ont tendance à aller dans des choses qu'ils savent déjà, qu'ils sont bons. [...] Ben oui, si on me demande de participer en tant qu'athlète ou qu'artiste dans un *workshop*, et si je sais que je dois fournir un résultat, et si au bout d'un moment, je vois que dans ce temps-là je ne trouve rien, je vais dans la direction que je connais, où je sais que je suis bon pour présenter quelque chose. Et*

finalement, on va voir les mêmes artistes avec peut-être une petite touche de cette discipline qui était dans le *workshop*. Mais, ce n'est pas un petit plus qu'on veut, c'est vraiment le mélange de discipline qu'on veut voir, c'est expérimenter. (DA)

La recherche créative de la période d'expansion contraste donc grandement avec l'approche d'exploration sous Dragone. Par exemple, en ce qui a trait à la prise de risque et la tolérance à l'échec, comme en témoigne ce répondant qui se sent contraint à la performance :

Et encore une fois, il faut bien comprendre selon moi qu'il faut prendre le risque. Il ne faut pas s'attendre aux résultats dans des *workshops* comme ça. Il ne faut pas attendre de résultats [...] Il faut se permettre de faire les *workshops* sans attente de résultat à la fin. Se permettre de faire des choses et juste les mettre dans les banques. Filmer le dernier jour et mettre ça dans les banques et analyser plus tard. Prendre le risque de faire choses sans mettre sur la scène. (DA)

Ces contraintes de performances et de résultats en mode résolution de problème amènent une limite à la liberté d'essayer de nouvelles idées.

*Because at this point in time, the principal activity of R&D is targeted to the show. I respect it, I understand it, I'm used to work in that environment. I question it because there is very very little opportunity in time to fail during creation. If I fail during creation, 90% of the time I do not have a second chance for that spot on the show. If you know that failing is not much of an option, what do you do? You play safer. You don't push. (DP)*

Cette limite à la liberté d'essayer et de prendre des risques implique une forte dévalorisation de l'échec et donc une forme d'exploration qui est sécuritaire pour assurer les besoins de production, davantage que les espérances de création. Que ce soit concrètement, par exemple dans le prototypage d'équipements : « Ça aussi, il faut que tu te le permettes. Il faut que tu te permettes de le faire une fois et de dire : ok ça n'a pas marché, mais une autre et c'est un peu mieux, et une autre encore... » (CCA), mais aussi dans l'esprit général des aspirations de la compagnie

Je pense aussi qu'avec une grosse compagnie comme le CDS, c'est d'avoir le bon contexte pour essayer des nouvelles choses parce qu'il y a le risque aussi de ne pas réussir... Mais comme on est sous le grand nom a, on a moins d'espace pour les échecs maintenant. [...] Comme avant, quand c'était plus petit, on pouvait faire des essais, faillir et si ça ne marchait pas, l'impact était moins gros. Oui, depuis que la compagnie est tellement grosse et avec les attentes de tout le monde, c'est moins facile. Il n'y a pas d'espace... Quand tu fais un *workshop*, un labo, là tu vas avoir quelques échecs, mais une bonne idée va

ressortir, extraordinaire. C'est ça d'avoir cette liberté d'essayer. Pour trouver ces idées extraordinaires, il faut l'avoir, justement. (DF)

On se plaint souvent, les dépisteurs, du temps de réaction. Je ne sais pas si ça va être faisable de changer, mais c'est une des choses qui est assez majeure. Les petites compagnies, elles peuvent réagir plus vite que nous. (DA)

Or, l'approche préconisée par la direction créative dans sa gestion de l'innovation n'est pas seulement liée à des conditions financières et au temps d'exploration de nouvelles idées. Le temps est une donnée encore plus problématique dans la maîtrise de l'innovation. Créer un nouveau numéro prend du temps, mais lorsque de nouveaux éléments disciplinaires ou techniques sont développés, le temps d'appropriation du langage, afin d'arriver à des niveaux aussi élevés que ceux attendus au CDS, est aussi considérable. L'exemple de renouvellement du trapèze que nous fournit un ancien coach est éloquent.

Il faut bien comprendre qu'une discipline comme le trapèze qui a été créée il y a 300 ans, il y a une expertise acrobatique énorme et le vocabulaire acrobatique est énorme. Si on touche un nouvel appareil, par exemple un cube ou une sphère aérienne, on est limité. Oui, on peut faire certaines choses, mais ça peut prendre des années avant d'avoir un vocabulaire complet pour voir des performances de grand niveau. C'est difficile à remplacer. On y arrive, mais ça demande beaucoup d'efforts. Comme le numéro de « lustres » sur *Cortéo*... C'est un beau numéro dans une discipline aérienne avec l'appareil en forme de lustres, et les filles travaillent sur l'appareil et ça bouge. C'est entre le trapèze et le cerceau aérien. Mais, ce n'est pas par hasard que le trapèze a été créé comme ça. Avec d'autres types d'appareils, ça limite le vocabulaire acrobatique, même si on a l'expertise, ça limite le vocabulaire. On peut créer des choses intéressantes et agréables à voir, mais techniquement, on touche le plafond. (DA)

Un réel niveau de qualité dans la performance qui atteint celui de disciplines historiques exige le développement d'un vocabulaire, c'est-à-dire des différentes figures et de leurs enchaînements qui permettent aux chorégraphes de s'exprimer.

En plus du temps d'appropriation nécessaire aux nouvelles techniques et aux appareils, il faut du temps pour former les artistes qui performeront concrètement sur scène. On constate qu'à cette période, les délais de production sont souvent très courts et le casting est contraint dans le développement des talents qui s'exécutent.

Les artistes arrivent début septembre. Tu as quelques cours de jeu, quelques cours de musique. Le metteur en scène va arriver quasiment juste en *staging*. Donc ça pour moi,

ce n'est pas la bonne recette. Parce que pour avoir un bon show, les spectacles du CDS, idéalement, ce qui fait *wow* c'est l'artiste sur le *stage* que ce soit un gymnaste, que ce soit un acteur, que ce soit un danseur, le monde va le voir. Donc, si le metteur en scène n'a pas le temps de savoir c'est qui, il ne développera jamais le plein potentiel de l'artiste. (CCA)

Puis aussi, ce qui est important, ce n'est pas juste le temps d'exploration... Tu as besoin de temps pour te planter. Travailler 3 mois sur quelque chose et ça ne marche pas. Il faut qu'on recommence à zéro. Et aussi, quand tu trouves quelque chose, si t'essayes de sortir quelque chose de nouveau, tu as besoin de temps pour maîtriser ce qui est nouveau. Si tu crées une nouvelle technique, un nouveau mouvement, ce n'est pas assez juste de le découvrir, il faut le maîtriser si tu veux le mettre sur scène pour le refaire soir après soir. Donc, il y a du temps de maîtrise des nouveautés. (DD)

Un directeur technique donne un exemple très parlant de son expérience avec ces contraintes de temps : « Là, je m'en vais là-bas avec de l'équipement et des artistes que je n'ai jamais rencontrés. J'arrive le 31 août (2014) et le 8 septembre, je commence le *staging* avec des artistes que je n'ai jamais rencontrés et avec du matériel qu'ils n'ont jamais vu » (CT). L'intégration des données techniques à la performance est aussi une grande source d'anxiété pour des raisons de sécurité.

Les créateurs au CDS se retrouvent donc dans un contexte de recherche créative sous pression de résultats qui laisse de moins en moins de place à l'exploration. Le temps de recherche de nouvelles idées, celui nécessaire à l'appropriation des nouvelles techniques et des nouveaux appareils, et le temps nécessaire au développement des talents et à la maîtrise du langage sont restreints. Ce contexte entraîne des choix artistiques qui sont sécuritaires et confortables afin de remplir les exigences de production. Le principe d'innovations ciblées en mode résolution de problème ne semble pas propice à une recherche créative qui se renouvelle et amènerait de nouveaux standards.

*So effectively, what becomes new is a treatment, what becomes new is the new way to present, hum what becomes new is to take a discipline that is done on the ground and putting it on the air. That's, I guess what would fit in what we called incremental innovation. It's not a disruptive innovation, it's incremental. It's not wrong, and you know I have a very pragmatic argument when I debate this subject for this : you know, when I go to book store, and when I buy a book, I don't expect that the alphabet would be different. (DP)*

Si la recherche créative de la période d'expansion se fait de façon plus ciblée qu'en exploration libre, la communauté créative du département de casting met néanmoins

beaucoup d'efforts à mettre en place des dispositifs d'innovation qui visent à régénérer les idées. Parmi ceux-ci, nous avons observé la cellule « Concepteurs et tendances » (C & T) et le Centre de recherche en innovation et performance (CRIP).

#### 4.3.3.2.4 Concepteurs et tendances (C & T)

Le groupe Concepteurs et Tendances fait partie du département de casting. Formé en interne en 2004, il est chargé de chercher et de fournir des sources d'inspirations lorsqu'un metteur en scène, un concepteur ou un directeur créatif en fait la demande pour un problème précis. Cette recherche se situe dans les étapes d'élaboration du concept de base et de construction du squelette acrobatique. Ensuite, le directeur créatif doit s'assurer qu'il n'y a pas de dérive entre le « rêve qui a été vendu » à Guy Laliberté et le produit final qu'est le spectacle.

Au début des années 2000, lors de la création du spectacle *Love*, le CDS a engagé des chercheurs pour guider le processus de création. C'est un nouveau rôle de transition afin d'aider les metteurs en scène et les concepteurs externes qui joignaient la compagnie. Ce soutien créatif s'est avéré fort utile dans le processus de création du spectacle. Cependant, la présence de chercheurs contractuels entraînait une grande perte d'information sur des aspects importants du processus de création lorsque les mandats se terminaient. C'est pour garder un contrôle sur cette information qu'une cellule de recherche a été créée à l'intérieur du CDS en 2004.

Même si on avait toutes les images, les présentations, les textes, la documentation de cette période, l'idée de créer une équipe *in-house*, c'était encore une fois de centraliser, de garder une trace, d'avoir une équipe qui a une perspective sur les autres projets et l'historique des autres projets aussi. (DCT)

C'est sous Gilles St-Croix, cofondateur encore présent à cette époque, qu'est centralisée cette cellule de recherche. L'idée derrière est de conserver une banque d'information sur la façon dont sont créés les spectacles, des traces du processus, ses sources d'inspiration et les talents potentiels qui ont été dépistés et qui pourraient être mobilisés plus tard dans d'autres productions.

C'est donc graduellement, entre 2004 et 2006, que le CDS a décidé d'organiser cette équipe de trois personnes ayant le mandat d'identifier des tendances, de soumettre

différentes recommandations sur de nouveaux concepteurs potentiels. « Le groupe Tendances, qui est vraiment une cellule de recherche créative, c'est un groupe de trois personnes qui nourrissent toutes les équipes de création sur des recherches spécifiques, soit des recherches en amont, soit sur une thématique particulière » (DCA1). La cellule travaille en amont du processus de création afin de proposer du matériel d'inspiration pour le noyau créatif, ou encore, elle fait des recherches spécifiques selon les demandes du noyau.

Dans les années 2000, le groupe de recherche Concepteurs et Tendances se situe en amont de la création de spectacles et fournit des banques d'idées pour stimuler la créativité. Il publie un catalogue d'idées contenant divers documents comme des CV d'artistes et créateurs potentiels, des vidéos de dernières tendances en danse urbaine ou en sports extrêmes comme le BMX ou la planche à roulettes, par exemple, ainsi que des performances de haut niveau en disciplines classiques jamais vues auparavant. Mais aussi, il contient des images de courants d'avant-garde en art visuel, de la musique jouant sur des scènes *underground* spécifiques ou des innovations technologiques, des images du milieu de la mode, de la gastronomie, de biologie, des paysages, etc.

On est beaucoup une équipe qui regarde à l'extérieur pour amener des nouvelles perspectives à l'intérieur de la compagnie. Alors nous on regarde à travers toutes les disciplines. On regarde les mouvements en architecture, design, gastronomique, histoire de l'art, design d'hôtel, d'événements, théâtre aussi, évidemment cirque aussi, mais je dirais que notre regard est surtout axé sur des mouvements et des influences dans ce qui se passe dans le monde des arts et design surtout. (DCT)

Tout ce qui pourrait apporter plus d'inspiration aux concepteurs et aux artistes sur un thème particulier peut se retrouver dans cette banque. Le groupe exécute constamment des recherches pour améliorer, se renouveler, donner des pistes et fournir des idées sur des thèmes précis selon les besoins de concepteurs.

Les dépisteurs, on les voit, on en parle, on partage les nouvelles idées, les numéros qu'on n'a jamais vus on les appelle les coups de cœur, il y a une banque de données. Il y a un champ quand on fait une fiche d'artiste, dans la base de données, il y a un champ : coups de cœur. Et par coup de cœur, c'est facile de faire la recherche dans notre machine de recherche tu vas voir coup de cœur et tu vas voir toutes les choses, les nouvelles tendances qui sont hors de l'ordinaire. Ça peut être une discipline qu'on a vue plusieurs fois, mais l'artiste sort de l'ordinaire. (DA)

Les gens du groupe C & T sont en quelque sorte des dépisteurs de courants à venir qui s'occupent de prévoir les tendances et de cataloguer des artistes et des numéros différents de ce qui se fait normalement dans les disciplines de cirque.

Outre le volet inspiration, le groupe est aussi un dépisteur de concepteurs. L'équipe est donc responsable d'identifier des personnes d'intérêt avec lesquelles le CDS pourrait collaborer. Metteurs en scène, designers, scénographes, compositeurs, chorégraphes, etc., seront dans la mire et les candidats potentiels seront ajoutés à une banque de collaborateurs qui pourront être rencontrés. Le groupe Concepteur et tendances se trouve donc au commencement d'un nouveau projet de spectacle, à participer à la réflexion de départ et suggérer des concepteurs pour les différents rôles à pourvoir dans le noyau de création, et même à avoir une influence sur la constitution du noyau de création en compagnie du metteur en scène et du directeur de création.

#### **4.3.3.2.5 Centre de recherche et d'innovation en performance (CRIP)**

Un des axes d'innovation pour stimuler la créativité est celui du renouvellement des disciplines par le développement de la technologie et des équipements. L'exemple souvent cité est celui du trampo-mur. Le trampoline est une discipline très connue qui est vue et appréciée depuis des décennies. Le CDS a créé le trampo-mur, un hybride de trampoline permettant d'exécuter des rebondissements non plus strictement aériens, mais sur une surface verticale qui change complètement la perspective acrobatique, donnant l'impression de pouvoir marcher sur les murs. On peut voir ce dispositif acrobatique dans des spectacles comme *Nouba* ou *Dralion*. En modifiant l'angle de référence, le CDS a littéralement révolutionné la discipline et bâti un nouveau vocabulaire acrobatique.

Le questionnement technologique est au cœur des réflexions sur le processus de création et le renouvellement de la créativité :

De plus en plus, on veut donner du sens à ça. On ne peut plus juste mettre un numéro de trapèze dans un numéro du CDS. Ce n'est pas possible, aussi bon soit-il. Il faut lui donner du corps. Quelle est la raison pourquoi tu mets un numéro de trapèze? Et ton numéro de trapèze, tu ne veux pas le réinventer? Est-ce que tu veux réinventer l'équipement pour qu'il prenne une technique de trapèze, mais qu'il veuille dire autre chose et que ça paraisse différent de ce qu'on a fait dans les spectacles auparavant? (DCA1)

L'équipement est une voie d'innovation pour réinventer un langage connu comme celui du trapèze et rafraîchir les possibilités créatives. Le développement d'appareils et de machines n'est cependant pas une panacée en termes de renouvellement créatif. L'humain, l'artiste qui interprète, donne un sens à la performance.

Ainsi, depuis 2008 jusqu'à 2013, le CRIP a été un lieu de recherche en innovations liées à la technologie et à la performance. Convaincu que la recherche ne peut plus se faire uniquement à travers les productions, le CRIP est un incubateur dédié à repousser les limites des performances acrobatiques par la recherche technologique, notamment dans le domaine des équipements. Le centre qui opère en parallèle des créations entretient des liens avec des chercheurs universitaires en génie, en design industriel ou en nouveaux médias afin de rencontrer sa mission d'exploration de nouvelles avenues et de nouveaux moyens de création<sup>16</sup>.

Le CRIP servait à générer de nouvelles idées dans un laboratoire qui offrait le temps et l'espace pour adopter une attitude plus proche de la R&D. À l'aide de processus de développement avec points de contrôle, il y avait une validation continue des étapes de l'idéation au prototypage et aux tests de performance avec les artistes.

On sait que pour certaines choses tu n'as pas besoin de faire tout le prototypage et la validation avec les artistes parce que le concept, l'idéation et le travail de faire le tour du concept est suffisant pour pouvoir la banker et pour pouvoir la présenter comme une option. On n'a pas besoin de tester. On a la validité parce qu'on a l'expertise qui nous fait dire qu'on n'en a pas besoin. [...] Pour d'autres éléments, on sera obligé d'aller en prototypage, on sera obligé d'aller dans une étape subséquente pour certains trucs, pour dire : « ok le prototype est cool, on a l'équipement, mais il faut mettre des artistes dessus pour vraiment savoir. » Ça dépend. Tout dépend du contexte, de la matière première avec laquelle tu travailles. Si c'est juste des artistes, juste un humain, ou si c'est de l'intégration de technologie et l'intégration d'équipements majeurs, il faut restructurer. (DCA1)

La forte expertise des membres du CRIP a permis de fournir des résultats rapides, mais la profondeur de la R&D qui demande la maîtrise d'équipements nouveaux, de

---

<sup>16</sup> <http://www.ugat.ca/universite/medias/communiques/index.asp?RefCom=575>  
<http://www.actualites.uqam.ca/2009/huit-etudiants-en-design-lenvironnement-rempportent-bourses-cirque-soleil>  
<https://www.actualites.uqam.ca/2011/cinq-etudiantes-en-design-lenvironnement-obtiennent-bourses-cirque-soleil>

développement de talents humains et d'intégration technologique, exige nombre d'itérations entre le prototypage et les tests de performance.

Le défi est alors de concrétiser ces expérimentations techniques et de les mener sur scène par l'entremise d'une création. Or, de l'aveu même d'un directeur de casting très impliqué dans ce laboratoire :

Là où avec le CRIP on a échoué, c'est qu'on l'a fait en toute connaissance de cause, mais on n'a pas *locké* le *buyer*, l'acheteur. [...] mais au bout du compte, si tous ces efforts ne sont pas enlignés vers un futur acheteur qui te donne un petit peu le... Et l'acheteur peut être multiple, ce n'est pas forcément une création parce qu'au moment où on a à faire ces exercices, les créations ne sont même pas là. (DCA3)

Ce passage est plus difficile lorsqu'il s'agit de convaincre les metteurs en scène et les directeurs de création de l'intérêt et du potentiel que représentent les nouveaux équipements ou les nouvelles machines encore expérimentales.

Étant dans une dynamique d'exploration, le CRIP ne trouve pas d'ancrage dans la culture et ne semble pas avoir été accepté par l'organisation, malgré l'installation d'un processus de développement avec points de contrôle de type SOP, artéfact opérationnel, qui lui donnait une certaine légitimité :

*Our objective, because of what we were doing at that time... We were, in a way, readdressing innovation. Where we went not successful is in trying to fit this in the mode of mentality of Guy saying R&D is done in creation. But the whole notion of R&D, fail fast fail often, is not culture of this company. We do not have this culture. It's clear. (DP)*

Le CRIP n'a finalement jamais été sanctionné par la direction créative. Il a été une tentative de répondre à un besoin de renouveler le processus de création par une communauté qui se sent de plus en plus coincée dans une structure rigide de gestion de la productivité. L'histoire du CRIP et celle de la cellule C & T illustrent bien la pression exercée par la culture dominante de la période d'expansion basée sur une logique de plus en plus industrielle.

### 4.3.3.3 Dominance de la logique économique

#### 4.3.3.3.1 Dualité art/production

Ces observations laissent entrevoir le sempiternel conflit qui existe entre les logiques artistiques et gestionnaires. Cet extrait d'entretien exprime très bien cet état de fait presque caricatural :

C'est comme : la production, les budgets, le cash etc., et la création au CDS. Malheureusement, et ça, c'est depuis le premier jour où je suis rentré ici, c'est deux entités distinctes. Il y a un gros mur. C'est la « maudite prod », et la « maudite création »! C'est deux gangs. (CT)

Un informateur qui fréquente les deux univers relate le discours des gens de production qui jugent les créateurs comme des écervelés. Pour eux, la recherche est une perte de temps et il ne faut pas « laisser aller le côté créatif ». En ce qui concerne les créateurs, il vaut mieux leur « couper les ouïes en partant pour qu'ils ne dépensent pas trop d'argent, sinon, ils vont fabuler ». La communication entre les deux sphères semble difficile et, aux dires de cet informateur, la réalité du travail de terrain est probablement méconnue des gestionnaires : « Je ne pense pas que les boss savent tout ça, ces affaires-là. C'est très départementalisé dans les grosses compagnies comme ça. Ils font chacun leurs petites affaires. Mais quand tu arrives au bout du goulot, il y a une goutte qui tombe qu'ils appellent un spectacle » (CT). La période d'expansion qu'a connue le CDS dans les années 2000 a apporté son lot de défis de gestion qui l'a obligé à passer d'une culture dominante de communauté créative à une logique de gestion qui a lentement contaminé et institutionnalisé les pratiques de création pour éviter ou contrôler les incertitudes venant avec la croissance.

Aujourd'hui, cette culture gestionnaire semble étouffer les activités de création et tout est réfléchi en termes de dollars à gagner ou à perdre. Une image qui revient dans les entretiens est celle du beigne, cette pâtisserie ronde trouée au centre dont la pâte, représentant la gestion, gonfle au point de remplir le vide central qu'est la liberté créative. La pression est ressentie partout dans la communauté dans les limitations de ses capacités créatives.

Pour expliquer la crise de créativité qui se joue au moment de la collecte de données, un concepteur technologique exprime très clairement une impression généralisée dans l'ensemble des entretiens :

Malheureusement, ce ne sont pas les gens qui sont partis ou restés, ce n'est pas par manque d'idées, c'est rendu qu'il y a un gros signe de \$ attaché à ça... C'est la rumeur dans l'industrie que les gens trouvent que ça commence à être répétitif. Ce l'est parce qu'on est obligé de faire du *cut & paste*. Puis, on n'a pas beaucoup de temps pour les développer les idées qui restent. (CT)

La gestion de l'argent devient l'excuse généralisée pour arrêter la recherche créative, et la prise de risque qui y est accolée. Par exemple, les *workshops* se font de plus en plus rares et contraints. « Avant, on faisait une création, on faisait des *workshops*. C'était des ateliers de quelques jours, une semaine avec différents artistes pour essayer de tester des idées. Maintenant, on fait beaucoup moins et c'est purement budgétaire » (DD).

Le consensus est patent concernant les effets de la logique d'austérité gestionnaire et de la standardisation des processus sur la création. Le déséquilibre est palpable à plusieurs endroits et est compris comme une explication de l'inertie créative à laquelle fait face le CDS.

Moi ça ne me dérange pas le compromis, mais il faut juste faire attention de ne pas être trop sur le côté budget et de faire les choses de manière standard parce qu'on sait que ça rapporte... Ça va rapporter un certain temps, et du moment que le produit commence à devenir standard, les gens arrêtent. Et ça devient difficile de repartir. (DD)

La vision gestionnaire dominante encourage les décisions d'exploration qui se prennent dans l'objectif d'atteindre des résultats en mode solution de problème. Les activités créatives sont tenues dans de très courts laps de temps qui forcent l'adoption des pratiques connues et efficaces.

#### 4.3.3.2 Dualité création/diffusion

Outre les contraintes de temps et d'argent qui affectent la recherche créative, l'expansion de la compagnie se mesure par la quantité de spectacles qui sont produits chaque année. D'une création par année ou tous les deux ans, on est vite passé à trois spectacles par année. Cette production massive a aussi entraîné des enjeux relatifs à la diffusion simultanée d'une vingtaine de spectacles à travers le monde. Les activités créatives sont alors dédoublées entre création et diffusion, avec des valeurs différentes du point de vue artistique.

*Hum, creation is always more exciting! It's a luxury! Creation is, you know... it's this glorified process, it's a process that is not only excitement, it has also a clear, categorical conclusion: a premiere. So, in that sense, for sure it's more exciting. And there are more opportunities to step outside the box. In diffusion, it's narrow. (DP)*

L'essentiel du travail de casting consiste aujourd'hui à vider les banques, autrement dit à répondre à des commandes de directeur créatif pour des spectacles en diffusion. Dans ce contexte, les besoins sont très précis. Il n'est pas question de faire preuve de créativité, mais bien de remplir un besoin de ressources humaines spécialisées.

Les activités de diffusion sont moins créatives. Quand un spectacle est créé, il s'agit de le stabiliser et de le faire fructifier. « Ils vont fixer, il va y avoir une période, on va ouvrir notre show dans deux semaines et je pense que rendu en septembre, il y a ce qu'ils appellent la fixation du spectacle » (DF). Lorsque le spectacle est fixé, il est reproduit à l'identique et les efforts sont importants pour le contrôle et la sécurité des performeurs comme le verbalise une artiste de costumes :

*Le show est créé une fois, après ça on refait à neuf les mêmes choses. Le contrôle qualité est sévère, il faut que ce soit pareil à ce qui a toujours été fait. [...] Je suis une artisane, je suis là pour prendre les matériaux et les sortir finit. Des fois, je compare mon *job* à du *sweatshop*. C'est triste à dire, mais il fait chaud et on est à l'usine! C'est ça. (C)*

On peut résumer ainsi le processus qui mène de la création à la fixation et à la diffusion du spectacle : lorsque la ligne directrice est claire et le squelette acrobatique accepté, les différents concepteurs sont ajoutés à l'équipe pour former le noyau de création. Il s'agit principalement du scénographe, du designer des costumes, du chorégraphe et des concepteurs de performance et d'équipements acrobatiques, mais aussi du compositeur,

du concepteur d'éclairages et du concepteur sonore. Les concepteurs sont chargés de créer les dessins, esquisses, croquis, partitions qui représentent leur contribution créative. Ces dessins, lorsqu'ils sont validés par la direction de création, passent aux mains d'aides-concepteurs qui en font les dessins techniques les plus près possible de l'objet imaginé et dessiné par le concepteur. La réalisation du dessin technique en 3D mène à la création de divers prototypes qui seront testés en entraînement de performance selon le principe d'exploration ciblée. Les prototypes sont finalement envoyés en production ou retournés en dessins techniques pour être réajustés. Lorsque le prototype part en production, il est accompagné de son cahier technique afin de pouvoir être reproduit à l'identique pendant les 15 ou 20 années de la durée de vie prévue d'un spectacle.

*But the bottom line is from that notion of looking at the linear life spend of an idea from casting to development to delivery to sustainability... especially when you're looking to our shows : life spent of 10, 15, plus years ... sustainability become a very, a core element.*  
(DP)

Les besoins de productions, dans la période d'expansion, sont très élevés et demandent un processus plus standardisé. C'est en quelque sorte le passage de l'artisanat à l'usine. Les cahiers techniques (*design codebooks*) construits par les gestionnaires des différentes communautés (costumes, son, lumière, designers technologiques, etc.) a une double utilité : répondre aux directeurs de production qui demandent un processus plus rationalisé; et augmenter le contrôle sur les artistes travaillant au niveau de la confection afin d'éviter les erreurs et d'assurer la reproduction à faible coût.

Le spectacle vit ensuite comme un objet indépendant et, comme dans la période de fondation, revêt un immense respect de la pensée du noyau de création et toute transformation devra servir son authenticité. « Ça évolue avec le changement des artistes, avec le temps, c'est un show *live* donc ça va évoluer, fluctuer. Et des fois aussi, ils ont besoin de faire des ajustements pour différentes raisons. Après, le show il est comme ça, il ne change pas » (DF). Le spectacle, à l'instar de la période de fondation, est un artefact hautement symbolique qui conserve des attributs esthétiques de la première heure constituant la signature propre au CDS.

#### 4.3.3.4 Intégrité des spectacles, bibles et *path-dependancy*

Dans la phase d'expansion, l'esthétique singulière du CDS est préservée. Cette attitude est motivée par un immense respect des concepteurs originaux et de la formule créée à cette époque de la fondation. « Je connais Franco! Franco quand il est parti, il a dit : on ne touche pas à ça » (CCA). Ce respect des idées originales vaut particulièrement pour les spectacles en diffusion depuis de nombreuses années.

Un terme récurrent est utilisé pour exprimer ce respect de l'œuvre originale, celui de « l'intégrité du spectacle ». Pour respecter l'intégrité du spectacle, tout ajustement ou toute modification doit être fait après consultation des concepteurs originaux dans le but de s'assurer que l'œuvre ne sera pas dénaturée. L'autonomie et l'intégrité de l'œuvre sont des valeurs importantes qui renforcent la dépendance historique et symbolique de la signature de la période de fondation.

Lorsque le spectacle est fixé, la « bible » est l'artéfact qui reste dans les mains du directeur de création pour assurer la continuité de l'œuvre, le respect de son intégrité, dans sa durée de vie. Hautement symbolique, ne serait-ce que par son nom, ce document détaille le spectacle tel que créé par les concepteurs originaux sur le plan de l'intention artistique. C'est la référence fondamentale de l'œuvre qui guide sa reproduction pour les nombreuses années à venir. Au nom du respect de l'intention et de l'idée originale des créateurs de l'œuvre, peu de variations sont permises.

Cet artéfact de la première époque est né au sein du noyau de création des concepteurs originaux. Il a été défini comme un outil de référence pour déléguer la direction artistique des spectacles en diffusion, tandis que les concepteurs originaux peuvent travailler sur d'autres créations. Le respect de l'idée originale a une valeur élevée dans la culture du CDS. Les variations sont rarement autorisées. Cet artéfact est très rigide et sa mise en action contribue à renforcer la dimension esthétique et la signature historique et symbolique du CDS.

Les œuvres sont fixées et volent de leurs propres ailes. Il faut tout de même en prendre soin comme c'était le cas dans la période de fondation et certains ajustements sont nécessaires avec le roulement des artistes qui y participent et la sécurité des structures et

des costumes. Dans ces cas, des modifications sont acceptables « tant que ce n'est pas un conflit complètement différent, je pense que ça peut être fait bien respectablement en gardant l'essence de l'idée qui a parti ce spectacle-là en particulier » (CCA). Pourtant, une question est soulevée sur la possibilité d'actualiser des spectacles qui peuvent entrer en désuétude esthétique ou technologique avec le temps.

Mais tu sais, à un moment donné quand tu l'as vu 10-15 fois le show, c'est bon pour *refresh* une petite affaire. Moi, c'est mon opinion. Si c'est fait en valeur et que ça élève. Tu sais, *what you change in a show? Why you change in a show?* Et, tu gardes les mêmes concepteurs du show. Sinon change le show! ». (CCA)

Cette question qui touche directement à l'intégrité des spectacles est au cœur des réflexions qui ont court dans la période de redéfinition qui s'en vient, sur la survie des spectacles existants et la signature artistique des nouvelles créations.

#### **4.3.3.4.1 Impression de répétition et tentative de sortir du sentier**

Depuis la fondation et dans la période d'expansion, Guy Laliberté, dans son rôle de guide créatif, s'est assuré de protéger la signature des spectacles du CDS. Par exemple, en ce qui a trait spécifiquement aux spectacles sous chapiteaux, qui sont les artéfacts fondateurs, le discours est clair : « c'est une formule. Les gens s'attendent à ça. On peut prendre plus de risques en théâtre, on peut mettre moins de numéros, mais pour les spectacles de chapiteau, il y a une convention, il y a une structure. On veut avoir nos 8 à 10 numéros, on veut avoir notre *wow!* » (DCA1). Il y a donc peu d'espace pour la création de nouvelles formes et l'exploration est limitée.

Cette attitude entraîne cependant une impression de répétition au sein de la communauté du département de casting. Plusieurs intervenants mentionnent cet état de fait :

On a souvent ce reproche-là, les gens qui disent : on voit toujours la même affaire. (DCR)

Dans l'industrie les gens commencent à dire que ça commence à être répétitif. (CT)

Il manque de renouveau. Tu sais, ce qui marchait au début... le monde l'a vu. Les numéros se ressemblent. Les directeurs artistiques, les metteurs en scène, les autres se répètent. ... Ça s'essouffle... (C)

Ou encore,

À un moment donné, il y a quelque chose qu'il faut que tu sacrifies puis je pense que plusieurs... pas tous les shows, pas tout le monde, mais il y a quand même une récurrence dans les shows du CDS. Ça se ressemble, aussi. Il y a un autre numéro de *straps*. Il y a le même. À un moment donné, on a fait *Amaluna* et il y avait un numéro de *straps* aussi. Il y a un jongleur, il y a un jongleur aussi, etc. (CCA)

Paradoxalement, ce commentaire sur la répétitivité est balancé par un jugement critique du même ordre sur les tentatives de sortir du sentier historique de la compagnie. « N'importe quelle chose que le CDS fait, tu vas te faire juger. Aussitôt qu'ils essayent de sortir un petit peu comme *Bananaspiel*, ils se sont fait planter à New York. Si ça avait été CDS Group présente telle compagnie, ou une autre compagnie, je ne pense pas qu'on se serait fait arracher la tête » (CCA).

L'exemple de *Bananaspiel* ou celui de *Delirium* est très éloquent de cette pression paradoxale entre continuité et changement.

*We created a show, completely different show : Delirium. It was a show based on the music of CDS and it was created for an arena... It didn't survive. Did very well in Europe, struggle through North America. At the end of it ? People expected more acrobatics, more physical performance I should say, rather of acrobatics. We go in a completely new direction, we reinvented Vaudeville and we created Bananaspiel.... Where the hell is Bananaspiel ??? So every time when we try to go really somewhere else, the public says: no, we like CDS. It's a tough challenge. (DP)*

Le même intervenant exprime très clairement la position inconfortable de la communauté créative dans cette double contrainte d'innovation :

*We are in entertainment. And I give you another example, an internal example : every time we go in creation Guy says : Tabarnak ostie! I want you to go somewhere else! And every times we do a Lion's den, he says : ah shit! We need more acrobatics. More of the same things!! Yeah! And I can assure you 99% of the time. There is a culture... At the same time, the brand people keep telling us that the public is tired of the same. (DP)*

Résoudre ce paradoxe est devenu aujourd'hui le moteur qui engendre la nouvelle période de redéfinition. Dès 2010, un constat s'impose :

Pour des nouvelles pistes de solutions, pour sortir de notre carcan habituel, il va falloir prendre des risques. Puis c'est sûr que ces risques-là sont moins évidents à prendre quand t'as des pressions d'échéancier comme ça, financières, de temps, des partenaires, un livrable... C'est la nature d'un réel projet. Ça a des limites quant à l'exploration pure et dure, etc. Et, il y a surtout des choses qui, même si t'arrivais à les squeezer à l'intérieur d'une création, le temps n'est pas suffisant pour un certain nombre de recherches

fondamentales ou un certain nombre de trucs qui prennent plus de temps que le temps qu'on a habituellement en création. (DCA3)

Pour faire quelque chose de nouveau il faut que tu prennes ton temps. Tu ne peux pas faire ta recette à chaque deux ans. On fait un show puis ça va revenir à la même chose. (CCA)

Ce constat entraîne une profonde phase réflexive dans la communauté du département de casting. Cette dernière, située dans une position de pivot entre la création et la diffusion, entre la production et l'exploration, devient un acteur décisif d'une période de redéfinition des pratiques de création au CDS.

Ça, c'est la discussion sur ce que nous on pourrait faire pour physiquement développer des trucs sans qu'il y ait un besoin précis. C'est la même discussion. C'est certain qu'au casting tout le monde dit « oui, on devrait le faire ». Parce que si c'est nous qui sommes censés être les innovateurs, innovons. Il faut juste le faire. Pourquoi il faut attendre qu'il y ait un spectacle, et être dans un horaire très serré? Tout à coup, t'as l'impression d'innover? Tandis que tous les 3-4 ans avant, on aurait pu innover et dire « c'est prêt! » Il y a moins de risque quand tu pars ta production et que tu as déjà plusieurs innovations, au lieu que, tout à coup, dans les cinq mois, espérer que tu vas pouvoir innover. (DD)

Acteur central de la période de redéfinition, le département de casting tentera d'influencer et d'engager une transformation fondamentale de la structure et les processus de création.

#### **4.4 Redéfinition (2010-2015)**

Le CDS est à ce moment une entreprise internationale qui a atteint une grande maturité et la logique d'affaires y est prédominante. Trois nouveaux spectacles par années, vingt en roulement, 5300 employés en 2012 font du CDS la plus grande entreprise mondiale des arts de performance.<sup>17</sup> Or, à la fin de 2012, le CDS vit une période de turbulences qui force l'entreprise à revoir son modèle d'affaire qui ne répond plus aux exigences actuelles. La CDS se dit victime des effets de la crise économique de 2008. Les coûts de production ont augmenté de façon inattendue. Les ententes avec les casinos de Las Vegas sont moins généreuses. Les actionnaires des Émirats Arabes Unis qui détiennent 20 % depuis 2008 sont sur les freins. La force du dollar canadien change le marché international.

Le marché a changé aussi, le type de partenaires aussi. Ceux qui, il y a un certain nombre d'années nous assuraient un certain nombre de choses ne sont plus les mêmes. Les

---

<sup>17</sup> <http://www.ledevoir.com/culture/actualites-culturelles/368328/compressions-au-cirque-du-soleil-plus-de-400-employes-seraient-touchees>

situations économiques de ces partenaires ne sont plus les mêmes. Il y a même des marchés qui ne sont plus les mêmes, il y a des marchés émergents. (DCA1)

En ajoutant le tsunami au Japon, qui a forcé l'annulation d'un spectacle, nous avons l'image des facteurs économiques mentionnés par les porte-paroles du CDS pour expliquer les raisons d'une situation financière précaire ou d'une diminution de la croissance. En conséquence, un effort de contrôle des dépenses a poussé ses administrateurs à licencier plus de 400 personnes à la fin de l'année 2013 et à réduire la création de trois spectacles par an à une seule nouvelle production<sup>18</sup>. En 2014, d'autres mises à pied, principalement dans les départements de création, ce qui accentue la pression d'austérité économique.

Il y a presque 1000 employés qui sont partis. Malheureusement, une grosse partie de ces gens-là c'est les gens de la créativité. Ils ont conservé beaucoup de gens de la production pour pouvoir faire budgéter les prochains spectacles, pour essayer de sauver de l'argent. (CT)

Récemment en 2015, Guy Laliberté vend l'entreprise à des investisseurs chinois et américains et conserve seulement 10 % de la nouvelle structure appelée Cirque du Soleil Group.

#### ***4.4.1 Projet en questionnement : injonction de renouvellement***

Or, depuis déjà quelques années, le département de casting et l'organisation tout entière sont dans un profond questionnement sur son orientation artistique et son identité. Comme nous l'avons vu, il y a un constat d'essoufflement et de répétition généralisé. Dès 2009-2010, certaines tentatives sont mises en place dès la fin de la période d'expansion pour régénérer la créativité, mais sans succès comme nous explique ce directeur de création rencontré en 2012.

On redéfinit, on regarde... Il y a eu toutes sortes d'essais qui ont été faits d'ailleurs depuis les deux ou trois dernières années. Il y en a qui ont été heureux d'autres moins, mais je pense que tout ce qui est nouveau a une durée... Le CDS est une boîte quand même en mouvement, qu'on remet en question depuis 1 an ½... (DCR)

---

18 <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201301/16/01-4611903-le-cirque-du-soleil-abolira-400-postes.php> et <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/01/16/005-cirque-soleil-mercredi.shtml>

Le CDS subit ce qu'on pourrait appeler une injonction à se redéfinir. Il se trouve face à un mur, dans une impression de cul-de-sac. « And then, we're being challenged that we're repeating. We're being challenged that we are repeating by Guy. We're being challenged that we are repeating by brand people also » (CP). Ce constat de répétition est la grande frayeur d'une compagnie créative, qui fait aujourd'hui son but principal d'innover : « Bien, je pense que c'est ça maintenant le but de la compagnie. Si je comprends bien, il faut être innovateur, il faut amener du nouveau. Donc, c'est ça. C'est un gros défi, c'est un très beau défi! » (DF). Après presque trente années de création, beaucoup de choses ont été faites et la pression se fait sentir pour un renouvellement :

En fait, on est condamné à faire ces exercices-là parce qu'on a un historique de bientôt 30 ans, on a 20 shows en activité qui sont nos compétiteurs en quelque sorte parce qu'on a à se différencier de nous-mêmes. On est notre premier compétiteur. On ne peut plus refaire un numéro qu'on a fait, aussi bon soit-il, sur *la Noubu* ou sur... On a tout le temps à surprendre parce que ce sont les attentes de... c'est la force de notre *brand*... ou c'est le boulet de notre *brand* qui fait qu'on doit vivre avec ça. C'est pour ça que je pense que la compagnie est dans un genre de questionnement, parce que oui, on a un historique qui est fort, on a à combler les attentes d'un public, mais en même temps, on a à définir notre futur et puis on a à changer notre... à trouver des pistes nouvelles pour nous réinventer nous-mêmes. (DCA1)

Le CDS a ouvert un nouveau champ pour les arts du cirque, il a élevé les standards de qualité artistique et de performance pour sans cesse se distinguer. Il entre en période de redéfinition avec un réel projet de renouvellement de sa créativité et d'un point de vue stratégique, il tente de se projeter sur le long terme en tant que chef de file des entreprises de création. « Mais on ne s'est pas projeté sur : "ok maintenant, qu'est-ce qu'on veut faire comme types de spectacles? Comment on veut les faire?" Donc, vraiment la vision à long terme d'un point de vue d'entreprise de création » (DCA1). Ce projet en est un flottement qui entraîne une attitude éminemment réflexive et stimule une volonté endogène de rupture avec un modèle de création jugé vétuste.

#### **4.4.1.1 Projet de se réinventer (des questions)**

Le CDS se retrouve dans une toute nouvelle position où il sent le devoir de se réinventer. L'environnement s'est transformé. La place de l'organisation dans l'écosystème du cirque contemporain qu'il a lui-même créé a changé : « Ce n'est pas évident de se réinventer pour une compagnie qui avait été dans un *blue ocean*, qui avait trouvé sa niche, qui avait

trouvé un format. Et là, on est en train de dire qu'il faut réinventer le format, réinventer le marché » (DCA1). Le champ est institué et la concurrence est redoutable. Le public demande à voir des choses différentes, mais il a aussi des attentes face l'esthétique marquée du CDS.

Il y a une dimension artistique à prendre en compte dans la façon de se réinventer. Car outre la stratégie de marché, il se ressent une crainte de devenir inintéressant à cause d'une dépendance à l'image de marque qui ressort de tous les entretiens effectués.

Peut-être que maintenant il y a du monde qui dise : « Ah, ça, c'est plus Cirque du Soleil », mais on ne veut plus entendre ça. « Ah oui ça, ça fait Cirque du Soleil », on ne veut plus l'entendre parce que ça fait peur! Il y a une marque. (DCR)

Parce qu'il y a aussi une attente de notre public d'être surpris perpétuellement. On est un peu victime de notre marque. On ne peut plus faire dix spectacles de chapiteau traditionnel comme on les a faits. Les gens veulent voir autre chose. (DCA1)

C'est une véritable crise d'identité qui se joue à ce moment au point d'ouvrir des pistes de réflexion à savoir si le Cirque du Soleil fera encore du cirque ou si le cœur même de son activité est négociable.

Mais, est-ce qu'aujourd'hui, le CDS est condamné à faire du cirque? On peut se poser la question légitimement. [...] Donc, on a à se poser une question d'un point de vue compagnie : est-ce qu'on continue là-dedans? Est-ce qu'on a encore des choses à dire? La réponse à cette affirmation est : il y a probablement encore des choses à dire dans le format actuel, mais ce ne sont pas les seules. Il faut probablement prendre des tangentes et ces tangentes elles peuvent être multiples. Elles peuvent être de réinventer l'enveloppe, de réinventer l'ensemble du contenu, ou la manière dont le contenu se développe, ou réinventer le médium. Est-ce que le CDS est condamné à faire des shows live? Je ne sais pas. (DCA1)

Donc, il faut se réinventer. On va continuer à faire du cirque. C'est la première question : on s'appelle Cirque du Soleil, on continue à faire du cirque. (DCR)

Quel sera le CDS des prochaines décennies? Le sujet est vaste et si le CDS continue à faire du cirque, il semble qu'il devra le faire d'une tout autre façon, quitte à remettre en question des éléments fondateurs de son identité esthétique, de sa signature.

Le chapiteau jaune et bleu, par exemple, artéfact symbolique qui fait partie des éléments structurants de cette identité est lui-même remis en question :

Est-ce qu'aujourd'hui on pourrait réinventer l'enveloppe? Nos chapiteaux traditionnels, est-ce qu'on pourrait aller ailleurs pour essayer d'autres possibilités. Mettre le public dans un autre espace, que la performance veuille dire autre chose, qu'il soit plus impliqué, moins impliqué, intégrer de nouvelles technologies, etc. (DCA1)

L'idée de changer la formule qui est au cœur de l'identité engendre une réflexion fondamentale en ce qui a trait à la signature originale du CDS et toute l'histoire de son esthétique.

Un directeur de création soulève même la possibilité de se défaire d'une dépendance esthétique qui perdure dans l'aura encore présente de Franco Dragone.

Tu as beau faire des nouveaux spectacles, mais effectivement, la poésie derrière chacun des shows de Dragone, c'est de la poésie. Il y a une imagerie derrière. Le show est différent, mais sa touche... tu vas reconnaître Dragone. Est-ce que c'est ce qu'on veut encore voir ici? Oui? Non? Je ne sais pas... (DCR)

Toutes ces questions fondamentales sont portées par le département de casting et chaque équipe de création doit se les poser. Le CDS est en quelque sorte victime de son histoire. Dans une volonté de renouvellement, il exige une redéfinition profonde autant dans son esthétique que dans ses processus de création.

#### **4.4.1.2 Période de réflexivité et volonté endogène de rupture**

Des questions aussi fondamentales entraînent un sentiment de flottement mêlant insécurité et ouverture dans la communauté. Face à cette injonction à se renouveler, la pression interne à se transformer, à ne plus répéter une recette, la communauté juge que les pratiques actuelles, en termes de recherche créative, ne sont plus suffisantes. Or, et c'est un avertissement soulevé en entrevue, la redéfinition n'est pas une fin en soi, bien qu'elle soit motivée par les créateurs, et justifiée par le contexte, « mais, il ne faut pas essayer de faire différent juste pour faire différent. Il faut faire différent parce que tu le sens différemment... » (DCR). La quête de sens dans la création plonge la communauté créative dans un véritable état de réflexivité constant durant cette période de redéfinition, qui est le moment fort de la collecte de données.

Alors, même si on n'a pas une association officielle avec, je ne sais pas s'il y en a une équipe officielle sur qu'est-ce que le Cirque va être dans les prochains 30 ans? Ça existe dans différents formats dans différents départements. Tout le monde se pose la question. Oui, constamment, je pense que c'est dans le futur de la compagnie. Alors, même si on

n'a pas un rôle dans un département ou une organisation officielle axée sur ces questions-là, c'est la question qui *drive* tout ce qu'on fait. (DCT)

Il est bien évident que les pistes de réponses à ces questions de sens sur l'avenir des œuvres, sur l'identité et sur l'esthétique du CDS sont multiples. Dans l'objectif de rester proche de notre terrain, nous nous attarderons sur la remise en question de structures, d'artéfacts et de pratiques qui constituent des routines dans le processus de création, et à l'émergence de nouvelles pratiques.

#### **4.4.2 Structure créative : Remise en question**

Une nouvelle génération formée au CDS et dans les écoles de cirque internationales propose une vision plus collaborative de la créativité. Cette nouvelle génération évoque des notions de transversalité et décloisonnement du noyau. Elle interagit avec une ancienne garde qui défend la structure de création des fondateurs et respecte le rôle du noyau créatif et la signature originale.

Il y a de plus en plus une génération au Cirque qui arrive par le bas et qui a envie de travailler différemment, ne pas voir la création d'une manière fermée. [...] Ma génération, celle d'en dessous qui croient dans la force du collectif, dans le brassage des idées, dans le choc des idées, beaucoup plus que la génération précédente. (DCA1)

Ainsi, plusieurs personnes de la communauté créative se questionnent sur la pertinence de conserver un noyau créatif fermé et de faire autant d'efforts d'intégration pour amener des metteurs en scène et des concepteurs externes. Ils attendent l'annonce de nouveaux projets pour observer si la dimension verticale de la structure créative sera maintenue.

Tout en conservant le rôle de directeur de création, le projet en cours, *Kurios*, offre déjà une nouvelle formule qui semble plus intégrée dans les pratiques de l'organisation, notamment en utilisant les connaissances des concepteurs internes comme le démontre l'exemple de la composition musicale : « *Kurios* oui, c'est ça, c'est différent. On est passé par beaucoup de chemins. [...] En tout cas, moi je l'ai senti avec la dernière création. Ils nous ont vraiment impliqués plus tôt dans le processus et on a discuté de ça dans l'idée de composition. » (DM)

De plus, valoriser le travail des concepteurs internes permet de simplifier la relation contractuelle avec les artistes invités et d'assurer un respect des œuvres et un suivi esthétique.

*One of the advantages to have intern designers is that it is part of their mandate, it is part of their responsibility, it's part of their accountability. We don't wash our hands and get our check on day of premiere and say: we don't give a shit anymore. We live the reality that we've created. (DP)*

Travailler avec les concepteurs internes qui connaissent la culture et les pratiques de création est donc une façon d'approfondir et de profiter des savoirs qui se sont construits durant toutes les années d'expansion.

Il en est de même pour le metteur en scène. L'exemple de *Kurios*, qui est en création lors de la collecte de données, présente un metteur en scène externe avec une grande expérience à l'interne, car il provient directement de la culture du CDS.

*J'ai hâte de voir avec *Kurios*, j'ai l'impression qu'on va avoir des belles surprises! Michel Laprise, le metteur en scène est vraiment créatif. J'aime son univers. [...] C'est différent, j'ai hâte de voir. J'ai confiance. Plus ouvert, oui. Il connaît le cirque et il a grandi dans l'entreprise. Lui, c'est différent. Je pense qu'on prend un bon tournant avec lui. (DCI)*

Cette ouverture à valoriser le talent et le savoir-faire interne à l'entreprise, plutôt que d'engager des vedettes qui sont un signal au public, est considéré comme un tournant important dans la constitution du noyau créatif et dans la potentialité de transformer l'esthétique.

Le CDS a à se réinventer et pour se faire, une idée phare partagée par la plupart des intervenants rencontrés est que les idées créatives viendront d'une dynamique transversale d'expertises multiples et de décloisonnement, et non plus de la responsabilité exclusive d'un noyau de créateurs. « Mais, pour réellement *scorer* et atteindre vraiment les besoins de nouveautés et de *wow effect* qu'on a, on a absolument besoin d'intégrer de manière transversale les différentes expertises pour générer ces trucs-là parce que le marché ne va pas nous les offrir » (DCA1). Cette intervention quelque peu cryptée appelle en réalité à un décloisonnement du noyau de création, et nous verrons bientôt comment le département de casting compte prendre une part active dans la génération d'idées nouvelles.

Maintenant, c'est différent. Maintenant, on a un spectacle, on a un concept. On présente, on peut influencer. Le casting, au bout d'un moment, on n'avait presque pas d'influence sur la production. Maintenant on en a plus, mais il faut en avoir encore plus, selon moi. Parce qu'au bout d'un moment, on ne pouvait pas influencer le spectacle. Le scénario était créé avant. Il fallait mettre les artistes, les athlètes selon le scénario. Remplir les cases. (DA)

Ce commentaire donne un avant-goût de la frustration ressentie dans la communauté créative qui se sent utilisée mécaniquement, et qui profite de ce moment de transition, de flottement, de phase de redéfinition pour faire valoir ses capacités créatives.

#### ***4.4.3 Processus de création : Remise en question***

Le processus de création est remis en question dans la période de redéfinition. Il était très organique sous la direction artistique de Franco Dragone, axé sur la découverte du potentiel des artistes. Dans la période d'expansion, le CDS a créé un champ autour d'une série d'acteurs institutionnels incluant l'ÉNC, la Tohu, des festivals et un système de recrutement de talents internationaux. Les metteurs en scène externes amèneront leur touche, mais certains artefacts empreints d'une philosophie de création marquée de la période de fondation assureront le respect de l'esthétique et de la signature historico-symbolique qui fait la particularité de CDS. Cette expansion voit naître une forme d'institutionnalisation du processus de création afin d'atteindre des objectifs élevés en termes de production. Autrement dit, une logique d'exploitation économique domine l'exploration créatrice. Ces artefacts et les routines qui sont adoptés impriment un mouvement répétitif dans l'approche de création qui est critiqué à l'interne :

Parce que là, ils prônent de piger à l'externe et tout pour ne pas que ça devienne répétitif, mais moi mon humble opinion : ce n'est pas là qu'est le problème. Ce n'est pas les gens qui sont répétitifs à l'interne de la compagnie, c'est la méthode de travail de la compagnie. (CT)

Peut-être qu'on est un peu pris dans un certain moule, mais je pense qu'il y a de l'espace pour sortir de ça. C'est l'objectif. (DF)

La période présentée ici cherche à redéfinir la méthode de création qui est jugée trop répétitive, ou du moins entraînant une répétition dans la pratique. Elle tente de valoriser les capacités créatives qui existent à l'interne tout en montrant une ouverture aux nouvelles approches d'innovation collectives, aux partenariats et aux pratiques émergentes.

#### 4.4.3.1 Régénérer le bassin de talent

En traversant sa phase d'expansion, le CDS a transformé son approche de recrutement et de découverte de talent. De sa base d'artistes singuliers, il a opté pour des athlètes de haut niveau. Il a aussi contribué à stimuler et nourrir un bassin de talents à travers son implication dans l'École nationale de cirque et des acteurs institutionnels comme En piste! et la Tohu, à Montréal. L'institutionnalisation du champ du cirque contemporain mondial apporte une éclosion de la concurrence. Le défi est important pour l'équipe de casting en termes de découverte de nouveaux talents, de formation et de recrutement de ceux-ci.

D'abord, la période de redéfinition marque la fin du recrutement systématique d'athlètes. Les coûts de formation et d'apprentissage de disciplines non sportives sont très élevés. Maintenant, la transformation d'athlète en artiste ne se fait que si une commande précise ne peut se trouver que dans le milieu sportif.

Ensuite, avec la popularité grandissante des arts du cirque, c'est maintenant rare pour les dépisteurs de voir des choses qui n'ont jamais été vues « parce que dès qu'il y a une discipline qui est créée, dans quelques mois, elle est connue partout sur la terre. » (DA). En effet, il est de moins en moins facile de se renouveler par la découverte de numéros exceptionnels à cause de la masse d'artistes et de troupes qui sont rendues d'un niveau de qualité correspondant aux standards du CDS :

Ça a tellement été fait. Mais, c'est difficile d'arriver avec de nouvelles idées. Ici, on le fait de moins en moins et je trouve ça normal en plus... Je ne sais plus trop par où il faudrait qu'on se lance pour arriver avec quelque chose de complètement inusité que personne n'a jamais vu au monde. Il y en a un gang qui l'on fait avant nous. Quand quelqu'un arrive à faire ça, là c'est un coup de cœur! Parce que j'en vois tellement maintenant, si quelqu'un arrive à me surprendre là, wow, je suis impressionnée. (DCI)

De plus, c'est un véritable casse-tête d'être concurrentiel avec les autres spectacles du CDS et les autres compagnies de cirque qui convoitent les mêmes bassins de talents comme les écoles, par exemple : « On de la misère avec ça, avoir accès à ces gens-là avant qu'ils aient fini. Mais tu vois, ça, la concurrence peut avoir plus de facilité à le faire parce qu'ils sont moins gros. Puis, ils vont réussir à aller chercher les meilleurs avant nous autres des fois. Il faut être vraiment proactif dans ce milieu-là » (DCI). Cette compétition pour

trouver les coups de cœur avantage grandement les petites compagnies plus agiles et moins lourdes sur le plan des routines de formation et de recrutement.

Dans le processus de création, le squelette acrobatique et l'innovation ciblée inscrivent un mouvement du haut vers le bas : une commande du noyau de création au département de casting. Or, les numéros coups de cœur sont souvent des choses imprévues qui ne sont pas demandées par un metteur en scène.

Je suis sûr qu'il y a pas mal de dépisteurs qui vont dire beaucoup de choses qui sont semblables. Parce que nous, on en parle entre nous. Souvent, on a notre opinion parce qu'on est tous dans la même situation. La situation où tu trouves une perle et tu la vois disparaître, et tu dois travailler sur un autre spectacle et on est souvent déçu quand on voit ces situations... Mais en même temps, on comprend que le CDS fonctionne d'une certaine manière, et ce n'est pas évident de changer. Des fois, ce n'est pas faisable de changer... (DA)

Les perles ne trouvent que rarement leur place dans le squelette acrobatique déterminé par le noyau de création, et sont abandonnées. Sinon, elles sont mises en banque pour une prochaine création avec le risque d'être dépassées par des choses de plus haut niveau qui surgiront dans les mois qui suivent ou, tout simplement de ne pas être choisies par un metteur en scène, le délai entre le dépistage et la mise sur scène étant d'environ un an et demi.

#### **4.4.3.1.1 Partenariats avec l'ÉNC**

La prolifération d'écoles des arts du cirque a aussi changé le milieu académique depuis la fondation de l'ÉNC en 1988. Les jeunes finissants sont plus matures et ne tiennent plus à s'enrôler dans les rangs du CDS.

Ils sont plus prêts, mais ils sont plus indépendants parce qu'ils ont un produit fini. Ils ne tiennent pas absolument à venir travailler ici. Ils ont plusieurs options. Avec un produit fini, quand tu sors d'une école de cirque, il y en a qui rêve de venir travailler ici, mais principalement avec leur numéro fini. Ils ne rêvent pas qu'on les intègre dans un numéro de groupe et qu'on les fasse disparaître dans 15 personnes. Ils ont travaillé trois ans pour monter leurs numéros en solo ou duo. Ils ne rêvent pas qu'on les intègre dans un groupe. Ils vont le faire des fois, s'ils n'ont pas le choix ou que ça les intéresse, mais la majorité est plus indépendante donc on travaille plus fort pour aller les chercher. (DCI)

Le terreau nourri par le CDS s'est en quelque sorte développé dans une mentalité de créateur plutôt qu'interprète. Cet esprit créatif de la nouvelle génération achoppe avec

celui de la période d'expansion qui misait sur les concepteurs pour diriger des interprètes ou intégrer des numéros dans le squelette. Une conceptrice décrit cette situation par analogie avec la danse :

Dans la mentalité de danse contemporaine, le danseur n'est pas qu'un interprète, c'est aussi un créateur. Tandis qu'en ballet classique, tu es vraiment un interprète et un chorégraphe va te dire quoi faire. [...] Mais la philosophie de danse moderne ou de danse contemporaine, c'est que tu es créatif, tu es un créateur aussi, tu as une voix à exprimer. Donc c'est différents *mindsets*. Ici, je pense, on essaye d'avoir plus une philosophie comme en danse contemporaine où l'artiste a sa voix aussi. On veut développer sa créativité. (DF)

Pour tirer profit de ces nouveaux talents provenant des écoles, la communauté créative veut stimuler l'autonomie de cette nouvelle génération, contrairement à la valorisation du rôle d'interprète qui tenait lieu dans la période d'expansion. Il s'agit de provoquer le choc des idées et activer le lien solide construit entre le CDS et l'ÉNC.

Maintenant, le CDS discute beaucoup en ce moment. C'est provoquer les recherches, provoquer les nouvelles tendances. Parce que nous avons l'école de cirque avec qui nous avons de bons contacts et il y a beaucoup d'athlètes, beaucoup d'artistes, beaucoup de professeurs qui sont intéressés à faire d'autres choses. Ils ont des idées, ils n'ont pas les moyens. Pour les moyens, je pense que ça va être dans le mandat du CDS de travailler dans cette direction. Partager l'expertise avec ce type d'instituts, les écoles et les individus. Partager l'expertise du CDS et partager certains moyens pour les stimuler. (DA)

Entretenir des partenariats avec les écoles semble être une voie d'accès privilégiée pour provoquer la recherche, la stimulation de la créativité, tout comme la veille sur les nouveaux talents, et éventuellement la formation de numéros exclusifs.

#### **4.4.3.1.2 Stimuler l'*underground***

D'autre part, la créativité qui émerge des talents en marge des arts du cirque est entrevue comme une avenue de renouvellement des pratiques de création. Il apparaît donc nécessaire d'encourager les artistes finissant des écoles, mais aussi de s'intéresser aux nouvelles formes d'expression émergentes. Selon un directeur de casting : « C'est fondamental d'intégrer des choses qui sont un peu hors-norme. Il ne faut pas les transformer. Il faut au contraire créer la plateforme qui va faire qu'ils vont pouvoir s'exprimer dans un autre contexte qui n'est pas le leur » (DCA3).

Si dans la période précédente, c'est à travers des institutions de formation que le CDS a nourri son bassin de talents, il y a de plus en plus de réflexion sur la responsabilité de supporter des mouvements émergents et de les amener au niveau de professionnalisme requis pour le CDS. Cette pratique de dépistage et de recrutement de talents met au centre la question de l'*underground* comme terreau fertile d'une avant-garde des arts du cirque versus le *middleground* exploité dans la période d'expansion. En témoignent par exemple les associations avec la compagnie Red Bull dans le but de développer des expérimentations avec des artistes de rue, des danseurs, en parcours urbain ou encore en sports extrêmes.

En même temps, il faut amener les gens d'autres disciplines, les danseurs, les gens de danse contact, qui vont apprendre, donner d'autres directions, inspirer les artistes. On en fait, mais à mon avis on n'en fait pas assez. Mais on parle de plus en plus d'aller dans cette direction. (DA)

Cette approche interdisciplinaire élargie aux formes d'expressions actuelles est une voie de rupture préconisée par le département de casting afin de réinventer les disciplines classiques des arts du cirque.

#### **4.4.3.1.3 Un *bootcamp* de clowns**

Une expérience a été faite en 2012 afin de recruter, former et créer avec une catégorie de talents difficile à renouveler : les clowns. Le clown est un art central dans la signature du CDS, il fait littéralement partie de son ADN. Or, le développement de ce type de talent est souvent autodidacte ou sous la gouverne de maîtres avec lesquels on fait des stages et de l'observation. La formation académique est quasiment inexistante. De plus, les clowns sont très indépendants et leur art basé sur des personnages mêle plusieurs disciplines impliquant de l'improvisation et une constante interaction avec le public, ce qui tranche avec la haute voltige très plastique de l'esthétique de la période d'expansion. Le cas des clowns est devenu avec le temps un réel problème de recrutement, de formation et d'innovation pour le CDS.

Le principe d'innovation ciblée se retrouve donc caduc pour ce besoin spécifique d'artistes. Le département de casting est alors autorisé à tenter l'expérience d'un *bootcamp* de clowns. Il s'agit d'un laboratoire de dix jours durant lequel six clowns provenant de pays variés et de traditions clownesques différentes se retrouvent avec un

maître pour une activité qui vise à atteindre les objectifs de recrutement de talents rares et difficiles à dépister, à émuler et amener au niveau des standards de qualité du CDS un bassin de talents émergents et à explorer collectivement pour le développement de numéros innovants. Le projet est jugé assez audacieux par son principal porteur parce qu'il doit faire la preuve que l'exploration libre portera ses fruits.

Et c'est assez audacieux parce qu'il n'y a absolument rien qui nous dit qu'on va arriver à des résultats parce que c'est du clown, mais y'a rien non plus qui disait que moi aussi j'avais ce qu'il fallait pour faire ça, parce qu'il fallait quand même à la fin arriver avec un petit spectacle. Parce qu'on ne peut pas travailler le clown si on ne montre pas un show au public. Tout ça c'était assez risqué pour nous et quand le *go* a eu lieu, c'est là que toutes mes bonnes idées il faut les réaliser. (DCL)

Ce laboratoire est un exemple de recherche qui vise à stimuler la création sans résultat précis attendu, sinon l'espoir qu'une présentation montre son potentiel d'arriver à maturité et se rendre dans un spectacle. « Mais avant que ça se retrouve sur scène, on doit continuer à le développer, c'est du R&D qu'on fait » (DCL). Cette approche d'exploration est à mi-chemin entre l'exploration libre sous l'ère de Franco Dragone et celle de l'innovation ciblée. Elle permet la découverte et la création en même temps qu'elle remplit les besoins de production. Cependant, cette expérience demeure une exception dans le processus institutionnel de création au CDS et ne trouvera pas d'écho.

Une semaine ou deux après l'atelier, c'était « ah, [DCL], c'était cool ce que tu as fait avec l'atelier, enfin on fait des choses comme ça au Cirque », et puis après tout le monde l'avait oublié. Comment faire pour que le haut continue à trouver un ascenseur fluide entre la base artistique et leurs problèmes à eux? Là, on n'y est pas encore. (DCL)

Ou encore,

Il veut laisser des terrains de jeux et ce qui en sort, on ne sait pas trop. Ça aurait pu être une catastrophe totale, mais heureusement, ça a bien fonctionné, mais on ne le montre pas plus qu'il faut non plus. (DCL)

La conclusion de cette expérimentation illustre bien l'incommunicabilité qui existe entre la sphère de la création et celle de la production, et la divergence entre les besoins de redéfinition et ceux de stabilité et d'exploitation qui prévalent toujours.

Néanmoins, il s'agit d'un exemple de la volonté réelle qu'ont les membres de la communauté créative de transformer les pratiques et la philosophie instituée dans la période d'expansion par la mise en place de microprojets.

Je crois que des projets comme ça, à très petites échelles vont être capables de faire boue de neige à l'interne. Ce qu'on a fait avec les clowns, c'était un désir uniquement artistique. C'est ce qui, selon moi, va générer de manière la plus importante les nouvelles créations du Cirque et si on avait à le refaire, on aimerait que l'impact à l'interne soit encore plus important. [...] Mais on a toute l'expertise qu'il faut. Comment cette expertise peut-elle être utilisée dans des actions concrètes de R&D pour aider la compagnie, ça, ç'a été une réponse. (DCL)

Ces petites actions en marge des processus standards se multiplient dans la phase de redéfinition. Depuis le CRIP, qui s'est mesuré au principe d'innovation ciblée pour revendiquer une R&D pour de l'innovation radicale, c'est par des initiatives de plus petite envergure que la recherche créative semble vouloir trouver sa place et influencer la structure globale de création.

Une présentation détaillée de cet exemple d'initiative innovante en terme de pratiques de recrutement, de formation et de création est offerte dans l'article : Gateau, Thierry & Laurent Simon (2016) « Clown scouting and casting at the Cirque du soleil: designing boundary practices for talent development and knowledge creation» *International Journal of Innovation Management*, 20 (4).

---

### **Vignette sur une initiative de renouvellement des idées par la base de l'organisation**

Régénérer les idées par la base : Émergence des pratiques créatives, innovantes et collectives au Cirque (ÉPCICC).

Le programme Émergence des pratiques créatives, innovantes et collectives au Cirque vise à activer la base créative du CDS et ses antennes dans les milieux *underground* circassiens afin de régénérer, diffuser et valoriser les idées créatives dans la culture du CDS.

Dans la volonté d'atteindre les objectifs de performance et de croissance du CDS, le programme identifie la créativité et la richesse collective comme moteur de l'innovation.

Le projet s'inscrit dans une évaluation de la Bourse des Talons Hauts, qui ne paraît pas stimuler la diffusion de nouvelles idées. Cette bourse prenait la forme d'un concours destiné à tous les employés du CDS. Ceux-ci doivent soumettre des idées créatives sur des sujets quelconques et les trois meilleures idées retenues sont récompensées par un prix. Or, l'ancrage culturel est aussi critiqué par certains acteurs dans la valeur de propriété intellectuelle défendue par l'organisation. Les idées fournies par les acteurs dans le contexte du concours de la Bourse des Talons Hauts, sont données au CDS, ce qui rend les employés-artistes réticents au partage et méfiant de se faire voler leurs idées qui serviront à enrichir la compagnie.

Ainsi, le programme Émergence des pratiques créatives, innovantes et collectives au Cirque visait à reconnaître la démarche créative des gens qui travaillent sur le terrain sans l'étouffer, et valoriser les artistes et artisans à l'intérieur de l'organisation qui sont au fait des tendances circassiennes émergentes.

Cette initiative n'a pas trouvé à entrer en communication avec le processus de création, de sorte que les nouvelles pratiques émergentes provenant de la base ont finalement peu d'influence sur la culture globale de l'entreprise. En fait, le programme n'a même pas obtenu une chance d'être vraiment testé et mis en œuvre. La direction a coupé le financement et mis le projet sur la glace, conservant la Bourse des Talons Hauts active comme elle l'était. Le programme ÉPCICC est un autre exemple de micro projet porté par la communauté de création qui tente d'influencer le processus.

---

#### **4.4.3.2 Critique du processus de création**

Cette période de redéfinition est marquée par des questions importantes en ce qui concerne l'orientation esthétique et les limites que donnent certains artéfacts du processus de création. Le squelette acrobatique n'échappe pas à cette critique.

Ce qui nous bouscule, ce qui bouscule beaucoup de monde... On se dit qu'on peut être dans la même trame, mais faire les choses d'une manière différente... C'est ça qu'on remet en question : est-ce qu'en restant dans la même trame, on fait les choses pareilles? [...] Je ne voudrais pas dire qu'elle n'est plus bonne, mais ces temps-ci on la remet en question : c'est ça? Pas ça? Est-ce qu'on va ailleurs? (DCR)

Les créateurs sont-ils contraints à se répéter à cause de la puissance d'artéfacts de création qui ont pris une fonction prescriptive avec le temps et la reconnaissance de leur efficacité productive?

#### 4.4.3.2.1 Squelette acrobatique

Du point de vue créatif, cette trame est fondamentalement critiquée au tournant des années 2010 ce qui est perçu positivement par ce directeur de création : « est-ce qu'on essaye une nouvelle courbe? ... Mais dans le moment, elle est remise en question, énormément remise en question... Ce qui est sain... » Le squelette acrobatique a trouvé ses ancrages dans un processus de création de plus en plus routinier; il entraîne lui-même une dérive de son objectif de départ.

La version originale de cet outil était d'aider les metteurs en scène externes à bien se situer dans les attentes esthétiques et techniques du CDS. L'exercice a d'abord été fait pour un spectacle qui rompait avec la construction d'une trame narrative, qui était le lien dramatique des spectacles de Dragone. L'esthétique se voulait très circassienne, très acrobatique et moins théâtrale. C'est donc ainsi qu'un scénario, sous forme de *patchwork* de numéros assurant des critères du plus haut niveau technique, d'une diversité artistique assez représentative et de la courbe d'intensité qui fait alterner moments intimes et virtuosité jusqu'à un climax, est devenu un outil qui sera généralisé sur toutes les créations. Cet usage généralisé du squelette acrobatique est aujourd'hui perçu comme « une hérésie » pour les membres de la communauté créative. C'est une décision de la direction créative qui limite beaucoup l'imaginaire des créateurs, et l'utilisation systématique du squelette acrobatique comme trame de création décourage la participation collective et entrave le développement des capacités créatives.

Pour moi, j'aimerais ne plus refaire ça. Parce que, comme je te dis, la valeur du geste créatif est très présente dans l'échange et puis dans l'influence et dans le « je nourris le créateur autant que le créateur me nourrit » et on peut trouver des solutions qui sont de plus en plus intégrées, qui font du sens, qui veulent dire quelque chose, de plus en plus. Alors, faire un truc comme ça, très mécanique ne m'intéresse plus, ça ne m'intéresse pas vraiment. Même si c'est un outil qui permet à un moment donné d'avoir du recul, et de reprendre. En ce moment, ce qui se passe, c'est qu'on essaie de sortir de ce schéma-là et, par exemple avec *Kurios*, on a réellement essayé de sortir de ça. (CDA3)

Bien que la nouvelle création, *Kurios*, tente de bousculer la façon d'utiliser le canevas dans la pratique de création, le squelette est encore utilisé. Nous verrons bientôt comment des expérimentations de création seront effectuées dans les paramètres de cet outil et comment il sera remis en question par la pratique.

La dimension mécanique du squelette acrobatique s'oppose à l'expression fluide d'idées créatives. Le canevas est perçu comme un catalogue bon marché pour produire des spectacles rapidement, sans tenir compte de la qualité artistique. Il place les membres de la communauté de casting dans une relation de fournisseur à client avec le noyau de création.

C'est deux méthodes de travail différentes. Moi, il y en a une que je prône c'est sûr. C'est plus *l'fun* d'avoir une idée d'où tu t'en vas et de choisir à partir de ça. L'autre manière de travailler, c'est de cataloguer des idées et essayer de construire un livre avec ça. C'est plus ardu, disons. Il y a moins de possibilités si on veut. Parce que tu es comme barré avec certains critères en partant, une recette, si on veut. C'est moins coûteux, c'est sûr que ça demande moins de recherche : des artistes invités, tu prends un morceau et tu le mets dedans. La compagnie s'en va un peu plus vers ça, si on veut. Ben, je pense que oui parce que c'est plus pour l'économie. Donc, ça brime un peu la créativité d'un spectacle veut, veut pas. Masse [...] Cataloguer des idées à l'avance et après ça feuilleter un catalogue : je vais prendre un n° 8, je vais prendre un n° 9... On l'a essayé depuis plusieurs années, puis ça fonctionne plus ou moins. (CT)

Si l'idée du squelette acrobatique est d'abord de faciliter le travail de création, il devient avec le temps un outil de gestion qui divise les logiques de création et de production.

En effet, cet artéfact induit une tension entre la liberté créative et la rigueur économique exigée par la direction administrative d'une compagnie en pleine croissance.

Pour l'instant, le CDS où on en est et de ce que je comprends, c'est qu'ils ne veulent pas prendre le temps, ils ne veulent pas dépenser plus d'argent parce que la recette, ça marche. On a les bonnes personnes, ça, c'est l'avantage qu'on a. On a beaucoup de bonnes personnes qui ont des super bonnes idées. (CCA)

Les bonnes personnes dont il est question sont tous ces gens de la communauté créative qui réussissent à créer convenablement sous contrainte, ce qui fait qu'il y a encore des spectacles produits. Plus encore, le CDS valorise davantage une forme de stabilité dans son processus de création comme en témoigne ce dépisteur : « Il y a autre chose. Le modèle de création, la façon dont les spectacles sont créés au CDS, ça a changé aussi

pendant les années. Il y a une raison pour ça, c'est sûr... Il y a une raison de stabilité pourquoi on fait les choses de cette manière » (DA). Le squelette acrobatique devient donc un artéfact dominant qui affecte grandement le processus de création. Il imprime une tendance gestionnaire et institue des routines qui assurent les standards de production élevés de la compagnie.

Ce nouveau contexte soulève des questions quant à la recherche créative qui était très exploratoire à l'époque de Dragone, et une forme d'innovation ciblée qui se fait en fonction des projets, dans le cadre d'activités productives durant la période d'expansion.

#### **4.4.3.3 Vers l'exploration : prudence et liberté**

« La prudence si tendre et circonspecte est mortelle ennemie de hautes exécutions. »

(Montaigne : Essais, 1580)

Le modèle de création est encore préservé dans le squelette acrobatique de la période d'expansion. Cependant, il est sévèrement critiqué pour sa tendance à ramener les créateurs vers des chemins connus, sécuritaires et peu innovants, que ce soit en termes de courbes dramatiques ou en possibilités d'exploration ciblée dans de courts laps de temps, qui encourage les artistes à créer de façon prudente. Il y a donc une dynamique de déconstruction qui se joue entre la direction de création qui demande à la communauté créative d'innover, tout en maintenant des processus rationalisés par la direction de production.

Dans l'inconfort de cette phase de transition, un appel est fait par la communauté créative pour revenir à une dynamique d'exploration pure, exonérée des pressions de production, afin de se renouveler. Il y a donc une frustration de création qui est palpable et généralisée dans toute la communauté créative qui demande à « ouvrir des perspectives nouvelles pour arriver à des solutions nouvelles » (DCA3).

Avec le squelette acrobatique, le principe d'innovation ciblée est perçu comme une grave limitation à la créativité par son exigence de résultats rapides et dans sa fonction spécifique à remplir une case du canevas. La position est généralisée dans la communauté créative : il est important de ménager des espaces et du temps pour de l'exploration pure et sans attente de résultat comme l'expriment clairement ces extraits d'entrevues :

Ça, c'est la grande discussion en ce moment. Depuis quelques années, on parle de ça. L'idée de laboratoire, d'exploration, tout ça... Mais souvent, quand on monte un projet de recherche et d'exploration, il y a toujours cette idée de résultats, d'afficher un résultat. Mais, quand tu es en train de faire une exploration, il n'y a pas de garantie d'avoir un résultat... C'est pour ça que c'est de l'exploration! (DD)

Il faut avoir plus de recherche pure, sans penser aux résultats. Les scientifiques, quand ils font de la recherche, les chimistes ou physiciens, ça peut prendre des années avant d'avoir quelque chose. Le gouvernement, même quand il fait de l'investissement dans un laboratoire par exemple, qui fait la recherche dans cette direction-là, on ne sait pas dans quelle direction il va, on ne sait pas exactement ce qu'on va avoir à la fin. [...] Oui, si le laboratoire ne donne pas de résultat pendant 5 ans, on le ferme. Mais on ne parle pas de ça ici, on parle de *workshops* qui peuvent durer quelques semaines. Même là on attend toujours un résultat. C'est tôt et ça limite beaucoup les capacités des gens qui y participent. (DA)

Un intervenant insiste encore sur l'importance de la prise de risque pour sortir du moule et proposer de nouvelles avenues. Cet extrait démontre bien l'ambivalence qui teinte la création. Le besoin de performance élevé sur le plan technique auquel le public est habitué doit cohabiter avec le développement des prouesses.

Tu continues à pousser, c'est très *entertainment*, on fait des *wow*. Des *wow*, ce n'est pas nécessairement... à un moment donné, c'est sûr qu'à un certain niveau ou dans certains spectacles, le *wow*, il faut que ce soit le triple ou quatre flips parce que ça monte à ça. Mais, c'est juste que si on veut faire quelque chose de nouveau, il faut qu'on se donne une plateforme de recherche et développement. Tu ne peux pas faire quelque chose de nouveau avec la même recette. Les mêmes ingrédients, la même recette : tu vas avoir le même gâteau à la fin. [...] Si tu veux faire quelque chose d'autre, il faut que tu changes les ingrédients. [...] Il faut que tu essayes de quoi, il faut qu'on se permette le droit de faillir, de se planter carrément et de dire : « *shit*, ça n'a vraiment pas marché, mais ça, ça et ça auraient marché si on avait fait ça, ça et ça. » (CCA)

Encore une fois, c'est en mettant l'accent sur le droit, voire le besoin à l'échec que s'exprime l'insatisfaction d'une innovation ciblée axée sur des résultats attendus, ou espérés, en de très courts délais.

Cette façon d'exercer une pression par le bas encourage un changement de culture au CDS. La communauté créative réclame de revaloriser l'exploration et met de l'avant des notions de R&D qui sont en conflit avec la philosophie du guide créatif. « Il faut vraiment faire de la recherche en dehors de ça si on veut vraiment faire des *breaks through* au niveau de ce qu'on va faire sur nos scènes, de comment on va le faire, etc. » (DCA). Le

CRIP a été une tentative de répondre à ce devoir. On parle de recherche en amont du processus de création, de laboratoire de R&D, d'innovations ouvertes ou d'intégration transversale d'expertises et d'expérimentations. Toutes ces notions sont en porte-à-faux avec la philosophie productiviste de la période précédente et impliquent une importante déviance de la culture dominante motivée par une logique économique.

#### 4.4.3.3.1 *Kurios*

Le spectacle en préparation lors de la collecte de données est *Kurios*. La création est très secrète au CDS, mais certains témoignages démontrent un changement d'attitude dans la façon d'organiser les processus d'exploration dans ce nouveau spectacle. Déjà, nous avons mentionné la présence d'un metteur en scène détenant une connaissance intime de la culture du CDS et la présence de concepteurs internes très en amont dans la phase d'idéation.

Il y a bien toujours cette dépendance au squelette acrobatique, mais celui-ci est assoupli.

C'est sûr qu'il y a une certaine structure. Jusqu'à quel point on peut challenger ça? On va voir. Pour l'instant je vois qu'on a encore ce *skeleton*, ce squelette acrobatique qu'on utilise encore. Est-ce qu'on peut changer ça? Je ne sais pas. Je pense que oui, mais ça prend, comme on a parlé, une période de recherche et je pense qu'il y a des éléments dans ce show-là qu'on challenge plus. (DF)

Notamment, une façon de défier la rigidité du squelette acrobatique est de laisser plus de temps pour la recherche en début de création. Un laboratoire de génération d'idées de type *brainstorm* a pu avoir lieu dans le but de créer un nouveau numéro collectivement avec des concepteurs et des *coaches* internes.

Ainsi, avant la création proprement dite de *Kurios*, il y a eu quelques expérimentations. Un laboratoire d'exploration de quelques semaines a été monté pour générer de nouvelles idées avec les concepteurs internes.

Cette année, on a fait un mois de recherche où on voulait faire un nouvel *act* plus artistique, pas seulement acrobatique. On a fait une recherche avec plusieurs *coaches* et chaque après-midi pendant deux heures, on essayait de sortir des idées le plus possible et chaque semaine avoir de plus en plus d'idées et ne pas vraiment développer les idées, mais juste continuer à chercher des idées. (DF)

Ce genre d'ateliers de génération d'idées avec l'espace et le temps de *brainstorm* s'est avéré très fructueux pour la création d'un nouveau numéro impliquant le metteur en scène et des concepteurs internes, mais aussi pour bousculer la rigidité du squelette acrobatique.

Ce laboratoire a mené à des choix sur un nouveau numéro ayant un potentiel de développement approfondi en production. Il s'agit donc d'une courte exploration libre sans résultats attendus, sinon l'espoir d'un potentiel assez élevé pour être mis en scène. Ce nouveau numéro s'inscrit alors dans le squelette, mais sans être imposé par ce dernier comme une commande du noyau de création.

Un autre exemple d'ouverture exploratoire dans le processus de création de *Kurios* est celui d'expérimentation d'un appareil acrobatique qui a été faite *in situ*, et qui a modifié la trame d'origine.

Ça, ç'a été nouveau comme pensée, ça a du potentiel. C'est sûr qu'on a eu des surprises. Au début, on voulait s'en aller là, mais en révisant, la nature de cet appareil-là ne nous permettait pas de faire ça. Il a fallu qu'on retourne voir pour changer le rythme du show, le rythme du numéro et là, je pense qu'on a trouvé quelque chose de *fun*. Mais, en même temps, on a juste commencé à toucher l'affaire. Si on avait un an à jouer là-dessus, on en aurait tellement des affaires, mais on a fait un *workshop* d'une semaine, en réalité. (CCA)

Cet exercice montre la collaboration serrée d'un metteur en scène et des concepteurs qui travaillent de concert, non pas pour répondre à une commande, mais pour créer ensemble en faisant appel aux capacités créatives internes de l'organisation.

Ces nouvelles pratiques, ces laboratoires qui ont réussi à se faire dans le cadre de la création de *Kurios*, influencent le système de travail à l'intérieur du processus institué. Elles sont interprétées comme une démonstration d'ouverture à la recherche qui assouplit la formule rigide du squelette et surtout le potentiel créatif limité de l'innovation ciblée. L'optimisme quant à un changement d'attitude se ressent dans les entretiens :

Oui, là je pense qu'il va aller ailleurs, dans d'autres zones où le CDS n'est pas allé encore. Là enfin on n'aura peut-être pas la recette typique d'un show CDS. Ça, ça va faire du bien déjà, de varier. Il y a quelques shows dans tous les shows quand même qui sont ressortis comme ça : wow, on est ailleurs. *Cortéo* est un bon exemple. C'est complètement un autre monde. Je pense que *Kurios* va être dans cette trempe-là, qui va nous surprendre. (DCI)

Mais je crois que le show a une nouvelle couleur. Les gens vont dire : ah ça c'est nouveau! Puis artistiquement, le metteur en scène a vraiment poussé certaines idées innovatrices, je trouve! (DF)

Toutefois, l'enthousiasme entourant les expérimentations en cours dans cette nouvelle création est tout de même confronté au jugement final de Guy Laliberté, guide créatif, qui est en quelque sorte le censeur des idées créatives. Laliberté est perçu comme le client à qui l'on a vendu un rêve. Il a donc une image idéalisée de ce qui devrait être réalisé dans le spectacle. Les résultats d'expérimentation doivent donc être à la hauteur de ses attentes.

Il y a une autre affaire : un numéro qui est *upside down*. Tu sais, ils sont tous à l'envers. C'est un problème technique. Comment tu les fais tenir? Avec des aimants... Là, les aimants ne sont pas assez [...] là, tu perds du temps. Et dans ce temps-là, tu ne peux rien faire avec les artistes. Et là, tu le montres à Guy, et il dit : « sacrement, c'est quoi que vous faites avec ça? » Et là, il panique et dit de mettre un autre numéro à place de ça... C'est ça un peu les exigences de production, oui, mais rapides. (CCA)

Outre cet exemple typique de manque de temps pour arriver à faire la preuve du potentiel d'une idée avant d'être mise en scène, la volonté de sortir du cadre et de se renouveler est souvent confrontée à celle de protéger l'identité historico-symbolique de la compagnie. Par exemple, le metteur en scène du projet en cours voulait changer le chapiteau traditionnel pour renouveler l'expérience du public, mais la direction de création et Guy Laliberté résistent à cette idée qui implique un changement trop important de la signature artistique. Si l'exploration ciblée n'est plus suffisante pour assurer le renouvellement de la créativité du CDS, l'exploration libre ne semble pas non plus envisagée comme une solution par la direction.

#### **4.4.3.3.2 Externalisation de la R&D et innovation ouverte**

Les entrevues montrent clairement deux visions qui se rencontrent et entrent en interaction dans la période d'expansion. D'abord, celle qui est dominante soutenant que le CDS n'est pas une entreprise de R&D. La recherche créative doit donc se faire dans le cadre d'une production sous le principe d'exploration ciblée. Ensuite, une autre, émergente, qui soutient que la recherche exploratoire désintéressée est essentielle à l'évolution de la compagnie.

Mais où et comment doit-elle se faire? La recherche en amont est-elle une voie de développement de la valeur créative? Doit-on externaliser la R&D? Doit-on valoriser une démarche collective transversale de créativité? Le département de casting est au cœur de cet exercice réflexif.

Dès 2008, le CRIP avait tenté de bousculer de l'intérieur le processus de création en adoptant une pratique de R&D en parallèle d'une exploration ciblée, sans succès. Néanmoins, l'expérience du CRIP s'est tenue à cheval entre deux périodes et a marqué les esprits dans la quête de nouveaux dispositifs de création.

Ce n'est plus suffisant, il faut trouver d'autres modèles. Il faut trouver d'autres modèles qui seront peut-être différents du CRIP, mais cette réflexion doit se poursuivre parce que les enjeux et les solutions qui vont émaner de la structuration de ce travail sont fondamentaux pour la survie de la compagnie. (DCA3)

Dans sa nouvelle configuration, le CDS Group démontre une ouverture à déléguer certaines activités de R&D à ses filiales. Face à l'arrimage infructueux du CRIP au processus de création, à la difficulté de capturer l'innovation sortant des scènes émergentes et des écoles et à sa réticence à investir dans la recherche créative, le CDS Group envisage d'externaliser la R&D dans des structures moins risquées. Ces organisations, divisions ou ces partenariats ne seront peut-être pas permanents, mais le CDS tentera de bâtir des ponts avec des entités extérieures qui auront les moyens d'assumer des échecs et une plus grande prise de risque.

La volonté avec la nouvelle structure, c'est effectivement de donner une liberté, une autonomie et une agilité à des petites compagnies qui ont le loisir de travailler différemment sans avoir la lourdeur d'une grande corporation. Ça vient aussi avec des responsabilités de résultats. Mais effectivement que ces cellules-là génèrent de nouvelles avenues. C'est l'objectif qui est sur la table. (DCA3)

*And it's one of the reasons why the company has been restructured with the so many auxiliaries who are mandate to go elsewhere, and we're keeping the core and what we do the best and what public loves. But the auxiliaries are not to replicate what we're doing. And that may allow auxiliaries to do ... Company like C-Lab, company like Éloïse, company CDS Theatrical. They're part of CDS Group, it's the new structure. And what they present as a product may or may not be presented as CDS. So, it allows, in a bigger scale of innovation, R&D that in itself is an interesting move because experimenting under the brand is highly restrictive. Expectations are so high and quite narrow. (DP)*

Au moment de la collecte de données, le département événementiel du CDS était sur le point de devenir la division 45 Degrés qui offrirait des projets spéciaux et des événements corporatifs sur mesure. À ce moment aussi, le projet C : Lab se mettait en place. C : Lab est une petite unité sous le parapluie du CDS qui fait de la recherche de pointe en nouvelles technologies. Cette unité de recherche est beaucoup plus à même de prendre des risques et d'expérimenter le potentiel technologique.

Ce que tranquillement on essaie de faire, ça s'appelle C : Lab, *creative lab*. Ça ressemblerait à ça, ce serait une base pour créer, *collaborating with different partners*. Par exemple Red Bull et nous autres, on fait une affaire, on essaie ça et à la fin de la semaine ou deux semaines, on présente ce qu'on a fait là-dessus et on décide : est-ce qu'il y a du potentiel ou on *scrap*? [...] C'est sûr qu'on ne va pas créer de nouveaux shows avec ça, mais au moins, tranquillement, créer un momentum et hop! créer un nouveau numéro; hop! créer une nouvelle technologie avec vidéoprojection; hop! avec un drone. Pouvoir avoir une place où on peut faire toutes sortes de choses. (CCA)

Le projet *Sparked* est le premier échantillon sorti du C : Lab. C'est le fruit d'une collaboration avec une firme suisse de recherche technologique qui a mis au point des drones répondant à des algorithmes permettant d'exécuter des chorégraphies en interaction avec des humains<sup>19</sup>.

#### 4.4.3.4 Recherche créative : Dynamique d'inspiration et de subversion

##### 4.4.3.4.1 Casting

Grâce à sa position de pivot entre le bassin d'artistes et le noyau de création, le département de casting se trouve dans une posture privilégiée de communication entre le potentiel du talent brut et l'imaginaire des créateurs. Les dépisteurs sont en avant-poste de tout ce qui se fait en création dans le monde : « le casting, c'est vraiment comme un brise-glace, on est vraiment en avant, on voit vraiment les tendances » (DA). Ils sont en même temps un relais qui a le pouvoir d'infléchir le processus de création et d'influencer le noyau de création selon leurs connaissances pointues et les propositions qu'ils peuvent faire.

*In their capacity to filter tones and tones of information of the market, a real awareness of disciplines and where they become really effective in influencing, is when they are saying: ok you're looking for a trampolinist, but I know this guy who is not a trampolinist,*

---

<sup>19</sup> Voir le clip de démonstration : <https://www.youtube.com/watch?v=6C8OJsHfmpI&feature=youtu.be>

*but this particular school of diving use a lot of trampoline in the training and so on. [...] That type of influence, for sure. It's an open dialogue, it's an open discussion of specialists. (DP)*

Le département de casting est apte à filtrer, analyser et cataloguer des masses impressionnantes d'informations. Si la pratique généralisée de la période d'expansion alternait entre remplir et vider la banque de talents, les connaissances et les compétences de la communauté sont maintenant une référence de création.

On peut présenter les coups de cœur, il peut choisir les coups de cœur et créer un spectacle et pas seulement les mettre dans des cases. Nous, souvent avec les créations, on met des cases. C'était entendu. C'était entendu, il y a quelques années c'était plus fermé. Maintenant, il y a plus d'ouverture et j'espère que ça va s'ouvrir plus dans cette direction. (DA)

Cette discussion entre spécialistes est plus vive que jamais dans cette période de redéfinition durant laquelle le département de casting revendique cette ouverture et sa reconnaissance. Cette pratique d'intéressement est une façon de sortir des cases à la fois disciplinaires que de celles du processus de création tournant autour du squelette acrobatique.

Maintenant, c'est différent. Maintenant, on a un spectacle, on a un concept. On présente, on peut influencer. Le casting, au bout d'un moment, on n'avait presque pas d'influence sur la production. Maintenant, on en a plus, mais il faut en avoir encore plus, selon moi. (DA)

À cette influence sur le choix des numéros et des artistes, basée sur les connaissances du milieu, s'ajoute une pratique plus subtile et plus subversive pour augmenter l'influence du casting sur la création. Elle consiste à insérer ce qui est appelé des *jokers* au travers des profils demandés par le noyau de création.

#### **4.4.3.4.2 Jokers**

Le *joker* est un profil hors norme qui est suggéré aux concepteurs et metteurs en scène par les dépisteurs pour les forcer à penser en dehors de leur concept de base.

En général, c'est ça, je fais une présélection et je présente quatre ou cinq qui correspondent un peu à sa demande et ça va l'orienter un peu. Des fois, je vais mettre une *wild card* qu'on appelle [sourire] un *joker*... « bon, je te présente ça, ça correspond et puis le dernier, regarde donc ça. Tu ne l'as pas demandé, mais je te l'amène. » Des fois, ça les allume,

des fois non. C'est là qu'on a un peu la liberté ou la possibilité d'amener, de contribuer à la création. [...] Personne ne nous a demandé ça, mais on pense que ça peut être intéressant puis on va essayer de le présenter. On va l'insérer entre deux autres présentations : « Regarde donc ça! » (DCI)

Cette pratique vise à faire voir des artistes et des numéros qui sont d'avant-garde ou inusités, mais tellement singuliers, émergents ou inconnus qu'ils ne sont souvent pas à la portée de l'imagination des metteurs en scène. Pourtant leur fréquentation pourrait inspirer toute une autre approche du spectacle. L'anecdote suivante est un exemple très concret de cette pratique de subversion.

Je vais prendre le même exemple que les danseurs roumains. La commande était : une danse rythmique, mais surtout claquette et flamenco. Ils ne connaissaient pas ça, mais j'ai mis ça dans la présentation et j'ai dit : « il y a ça ». Puis, ils étaient éblouis. Alors en fait, ce qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont réécrit tout le début du spectacle pour le centrer sur ça, parce qu'ils voulaient ça. Ça remplit leur besoin de quelque chose de rythmique, mais dans leur tête c'était quelque chose de claquettes ou flamenco. Parce que c'est ça qu'ils connaissaient, donc on amène des choses que peut-être ils n'ont pas vues. (DD)

Cet autre exemple démontre comment s'opère cette subversion par le choc que produit le *joker* dans le jeu qui est présenté à un metteur en scène et comment il peut changer un concept et raviver la créativité.

J'ai des exemples comme ça de metteur en scène à qui on a présenté un petit truc, on lui a présenté un téléphone. C'est un téléphone, on le connaît, mais bon, je te le présente parce que je ne te l'ai pas montré. Et puis, lui, ce téléphone-là, il lui donne une tout autre vie parce que tout à coup, lui, ça l'allume sur quelque chose que nous, on n'aurait pas pensé, et qui a vraiment du sens dans l'histoire qu'il veut raconter. (DCA1)

Dans le cadre de nouvelles créations, cette pratique devient courante. Les dépisteurs offrent un éventail plus large de numéros ou d'artistes que la commande formulée afin de mettre sur la table des choses qui n'auraient pas pu être envisagées. Les perles, les coups de cœur, les bijoux ou les pépites trouvent un sens dans un contexte sous forme de *jokers*, de *wild card*. Des objets surprenants qui forcent la déviance.

#### 4.4.3.4.3 C & T

Bien que la cellule créative Concepteurs et tendances intervienne dans différentes portions du squelette acrobatique pour résoudre des problèmes spécifiques d'inspiration, depuis 2010, elle travaille surtout en amont du processus de création, avant que le metteur en

scène ne commande des numéros précis pour son canevas. Elle contribue à nourrir l'idée encore vague qui est le germe de l'œuvre.

C & T est très très très en amont, de plus en plus en amont, même s'il reste une fois dans l'opération pour des besoins plus distincts. Il est très présent même au moment de discuter certains thèmes du spectacle, d'identifier des équipes de création, c'est-à-dire le metteur en scène, scénographe, costumes, etc. Donc tous les créateurs qui viennent. Avant même, on participe au choix. (DCA1)

C & T est donc vraiment dans une phase d'inspiration qui a une influence importante sur la création. En intervenant à ce point en amont du processus, la cellule se positionne dans une zone très nébuleuse du travail de création. Une idée, un concept qui, au fur et à mesure que se déterminent les grands axes et l'orientation du spectacle, se précisera et aboutira à des commandes de casting.

Le travail de C & T a donc une fonction résolument inspiratrice. Les membres perçoivent leur rôle d'une façon dynamique afin d'apporter différentes perspectives en échangeant avec les créateurs, sans être directifs. Leur travail est de générer des idées pour inspirer, pour montrer ce qui existe et ce qui s'en vient en termes de tendances artistiques, technologiques ou dans l'avant-garde des disciplines de cirque. La cellule de recherche travaille essentiellement avec des supports visuels et des cartes cognitives qui permettent d'organiser les différentes pistes de recherche et de préserver sa capacité à explorer différentes avenues. D'une création à l'autre, il n'y a pas de formule stable, l'approche est sans cesse renouvelée. S'il importe de présenter des contenus variés aux équipes de création, un aspect important réside dans la façon dont il est présenté.

Si on mettait tout ce qu'on a présenté dans ça, ce serait une version tellement réduite de ce qu'on fait maintenant. C'est comme des traces, l'image toute seule ne dit rien du contexte dans lequel on l'a présentée. Pourquoi cette image? Quelle idée cela a amenée? Alors, on privilégie beaucoup nos échanges directs. Ce n'est pas une collection de documents ou de données, à la fin de la journée, c'est plus un processus ou un échange. (DCT)

Pour favoriser la dissémination d'idées, C & T résiste beaucoup à la pression de devenir un centre d'archives ou une bibliothèque. Le processus de valorisation et de co-construction par l'échange est fondamental dans l'approche de la cellule de recherche créative. Les images, les sons, les collections de textes ou les profils n'ont que très peu de valeur sans être contextualisés.

Il y a donc aussi une mission de diffusion des idées dans l'organisation : « C'est comme un genre de recherche de nouvelles idées pour informer tout le monde et peut-être que ça va générer d'autres idées » (DF). Le travail d'inspiration ne constitue pas simplement une banque d'idées, mais un véritable travail d'intéressement.

C'est ça notre défi, c'est vraiment d'amener différentes perspectives. C'est notre préoccupation majeure. Tous les jours, comment peut-on identifier des choses différentes, inattendues, qui n'ont pas nécessairement un lien immédiat avec le Cirque? Et on construit l'argument. Comment ça peut affecter le processus ici? C'est beaucoup ça notre travail en général. (DCT)

Les présentations d'inspiration se font comme une réflexion en plusieurs rencontres avec le directeur de création, le metteur en scène ou les concepteurs. Mettre le matériel présenté dans une banque de données serait réducteur de la vraie valeur du travail d'inspiration.

#### **4.4.3.4.4 Trend Book**

Un des grands projets de C & T est ce qui est appelé le *Trend Book*. C'est une publication annuelle qui commence en 2010, considérée comme un catalogue élargi de tendances culturelles. Ce catalogue contient des éléments qui ne sont pas en lien a priori avec les projets en cours au CDS et qui servent à voir plus loin et interroger les orientations artistiques. Ce document confidentiel est remis aux directions, aux vice-présidences départementales et aux directeurs de création. Le *Trend Book* est constitué d'une dizaine d'articles avec support visuel explorant en détail des tendances variées culturelles, créatives ou sociales.

Les principaux acteurs qui interagissent avec C & T sont les directeurs de création. Le groupe est très lié aux communautés créatives, mais, de plus en plus, il est sollicité pour participer à des *brainstorms* corporatifs par exemple, ou avec différentes équipes de marketing. L'objectif avoué de la cellule est de générer le plus d'intérêt possible pour leur travail afin d'acquérir un pouvoir d'influence. Le point crucial du *Trend Book* est de soulever des questions très spécifiques au CDS dans ses articles. « On trouvait qu'une série de questions c'était une manière diplomatique, mais effective de remettre... non pas critiquer, mais de questionner certaines démarches au CDS » (DCT). Cette façon d'ouvrir la discussion et d'influencer la création a des impacts sur la démarche créative, mais aussi

elle affecte la démarche stratégique de la compagnie et la relation entre les différentes communautés au CDS.

Par exemple, le *Trend Book* de cette année 2013-14 contient un article sur l'imagerie météorologique. Il s'agit d'une exploration sur la façon dont cette imagerie est utilisée au XXI<sup>e</sup> siècle et affecte les gens dans la vie de tous les jours. Ce sujet soulève des questions artistiques, mais aussi des questions stratégiques sur la relation du CDS à la météo selon ses spectacles. « C'est quoi la relation que le CDS a avec la météo? Avec nos shows à l'extérieur, avec nos shows en chapiteau? Est-ce qu'on peut amener un élément de *unpredictibility*? Avoir un meilleur lien avec *the unpredictibility of weather* ? » (DCT). Cet article, et les questions qui l'accompagnent, traitent à la fois de la création, de la stratégie, mais ouvrent aussi des débats sur les valeurs et les pratiques générales en termes de changements climatiques dans l'organisation. D'autres problématiques sont soulevées concernant, par exemple, les questions de genres et d'inégalité, ou des questions d'identité et de représentation qui toucheront certes la création, mais aussi, et peut-être davantage, le plan stratégique et celui des valeurs.

Des questions qui ne nous touchent pas dans le travail de tous les jours au CDS, mais des questions qui sont posées dans une autre sphère du CDS pour cet exemple. *Like, it's more strategic or human resources questions, CDS identity questions, brand identity questions...* Ces conversations-là existent au CDS, mais on trouve que c'est quelque chose d'intéressant de les amener dans le contexte d'une équipe positionné dans un département créatif. (DCT)

C'est, de l'aveu même de la dépisteuse de tendance, « un outil qui cause beaucoup de débats » (DCT). Le *Trend Book* provoque une réflexion en profondeur sur les pratiques de création du CDS :

*As a matter of fact, their last year annual book has been my coffee table book for the last five months. That I go back to it and that provokes the thinking... it pushes me in certain ways, makes me question certain things... so very very interesting from that perspective. Hum, it's not a large group of people. If we learn how to use it, and to use it well, I think it's fantastic. If we don't, at some point we will question the need for it. Like for anything.* (DP)

C & T est un dispositif naissant dans la période d'expansion pour stimuler, informer et accompagner les créateurs externes à l'organisation et pour documenter les traces du processus de création. Dans son travail d'inspiration, la cellule de recherche créative

entame peu à peu une activité de subversion dans la période de redéfinition. En communiquant ses réflexions avec le noyau de création et la direction artistique, elle tente d'influencer la stratégie globale de création. À cet égard, le *Trend Book* est un artéfact qui illustre l'attitude réflexive au sein de la communauté de casting qui cherche à transformer la structure de création. La construction de cet artéfact est une action décisive de la période de redéfinition.

---

### **Vignette sur le projet Refresh : concertation sur les critères esthétiques et la qualité artistique de la signature de spectacles**

Outil d'évaluation de la qualité/signature des spectacles dans le cadre du projet *Refresh*, Cirque 3.0 => Reddition de comptes et guidage dans la prise de décision artistico-stratégique.

Cet outil d'évaluation de la qualité artistique vient de la volonté de mesurer rationnellement la qualité des spectacles en vue de parer la désuétude de certains spectacles ou l'obsolescence de certains numéros des anciens spectacles. Il compte évaluer les améliorations possibles, les modifications souhaitables ou les adaptations qui pourraient être faites pour actualiser les productions sans contrevenir aux idées originales.

Provenant d'une demande de la direction, l'initiative coordonnée par le département de casting est menée comme un effort de cocréation impliquant des membres des communautés artistiques ainsi que des membres de la direction et des collaborateurs de l'extérieur. Cet artéfact de la phase de redéfinition est un exemple de la volonté du département de briser la routine du processus d'évaluation, en proposant un véritable exercice collectif et réflexif sur le contenu artistique des spectacles du CDS. La fonction de cet artéfact est non seulement de contrôler la qualité des spectacles, mais aussi d'informer la hiérarchie sur la perception de la qualité qu'on les acteurs sur le terrain.

Mais en fait, la mission de cet exercice reste floue : l'information recueillie est utilisée pour savoir quels éléments peuvent être modifiés, dans le respect de la bible, pour la survie d'un spectacle selon les normes actuelles de production à la fois techniques et esthétiques; et, comme un outil de marketing pour chercher comment satisfaire les attentes du public

dans un monde où l'offre de divertissement pullule. Cet artéfact est initialement conçu pour la cocréation, mais a dévié de son but allégué pour des considérations de production et de marketing.

---

#### **4.4.4 Transition, flottement, incertitude**

Le CDS est dans une période de transition. Il se redéfinit dans ses processus et dans son identité. Les extraits suivants sont éloquentes de cette remise en question qui s'illustre par différentes métaphores :

On est quelque part à la croisée des chemins et tout le monde s'entend à dire ça. (DCA1)

On est en plein là-dedans. C'est pour ça que je te dis qu'on est entre deux eaux. On a à se poser ces questions... on a surtout à trouver certaines réponses à ces questions. (DCA3)

Les activités de transition font naître un sentiment d'ambiguïté

Tout le monde sent un besoin de *shifter*... Mais on ne sait pas ce que ça veut dire finalement « *shifter* »! [...] Il y a la volonté d'aller dans une nouvelle direction, mais il y a l'insécurité qui *like a magnet, we tend to go back to what we know the best*. Il y a comme deux forces présentement. (DCT)

Mais entre les deux, tout le monde a son opinion, mais y'a rien de clair, y'a rien de concret, y'a pas de directive de personne. (CT)

Cette période réflexive apporte une déstructuration et une perception de fragilité des processus et des cadres de référence qui peut être inquiétante.

D'un autre côté, la liberté gagnée dans cette période de questionnement offre des possibilités de transformations importantes de la structure actuelle.

Je suis très optimiste que la compagnie veut vraiment se renouveler. C'est un temps fertile pour proposer de nouvelles démarches. (DCT)

Moi j'espère, sérieusement, aussi que cette liberté gagnée va pouvoir réinsuffler des choses dans le *core* parce qu'on va pouvoir les appliquer dans... donc, il faut que cette synergie se fasse. (DCA1)

Cette période floue sur le plan des possibilités et offrant une marge d'action est perçue comme un moment où il est possible de faire bouger les choses. Il s'agit d'une zone d'activités politiques et d'intéressement.

Tout le monde a à se placer politiquement, à s'enligner sur quelque chose qui est en train d'être fait, mais il y'a beaucoup de monde qui attend des réponses de la très haute direction. (DCA3)

En tout cas moi je suis dans ce cheminement et, à mon niveau j'essaie de faire changer un certain nombre de choses dans comment on voit les choses, dans... mais ça reste un cheminement, ce n'est pas quelque chose qui est ancrée dans les manières de faire ancestrales du Cirque! (DCA1)

La communauté créative qui gravite autour du département de casting est très impliquée dans ces activités. Elle compte bien avoir une influence marquante dans la réalité qui se dessine et met en place plusieurs dispositifs créatifs et subversifs afin d'infléchir les processus en place.

Selon ces témoignages, il est impératif pour l'organisation de décroisonner le noyau de création et l'ouvrir aux communautés internes, mais aussi aux communautés externes et en particulier, de faire une place à la génération montante.

Si on met un département, que ce soit 3, 5 ou 10 personnes, ils vont limiter leurs recherches avec leurs cerveaux. Il peut y avoir un département qui est responsable de faire le lien avec les autres, oui, ça c'est autre chose. Mais, ça ne peut pas être, à mon avis, juste un groupe de gens à l'intérieur du CDS qui vont faire de la recherche, ça ne va pas être assez. Il faut aller ailleurs. (DA)

La création était encore préservée et vue d'une certaine manière jusqu'à tout récemment, et puis il y a toute une autre génération qui voit les choses différemment et qui a envie de sortir du modèle classique parce que le modèle classique nous tend vers refaire les mêmes choses. (DCA1)

La communauté étudiée participe activement à la restructuration des activités de création. Son effort d'intéressement et de diffusion de ses idées est intense et rempli du désir de transformer les pratiques en insinuant subtilement de nouvelles routines dans une perspective critique des artefacts dominants. Elle cherche à enrôler des acteurs qui porteront leur vision.

Mais là, pour vraiment faire ça, on a besoin des hauts niveaux, d'avoir une vision créative et d'entreprise qui soit assez claire et des efforts dédiés pour pouvoir la réaliser, et ça, je crois que c'est vraiment l'exercice qui va se réaliser dans la prochaine année. (DCA1)

*There's plenty of ideas, but we're in such a new phase in that restructuring with Jean-François Bouchard becoming the Chief Creative Officer of the company. We never had this title before. I cannot tell you: is it semantics ? Or is it really something ? Guy is in the process to finalise it, he's in restructure. So there's a lot of things that are quite new and really hard to judge. (DP)*

Les avenues sont multiples et indéfinies durant cette période. À la veille de quitter le terrain, aucune solution définitive n'a été préconisée. De l'attente, de l'incertitude et des pistes expérimentées sont encore en cours. Depuis, en avril 2015, Guy Laliberté s'est défait de la majorité de ses parts. Il reste propriétaire minoritaire et un consortium sino-étasunien est aujourd'hui majoritairement détenteur du CDS Group. Suite à *Kurios*, les activités de création de spectacles en chapiteau ont donné deux nouvelles œuvres : *Luzia* et *Volta*.

Tableau 4.1 Récapitulatif de la présentation des données

	<b>Fondation (1984-1998)</b>	<b>Expansion (2000-2010)</b>	<b>Redéfinition (2010-2015)</b>
<b>Projet</b>	Réinvention du cirque traditionnel	Déploiement du Cirque du Soleil	Injonction de renouvellement du CDS
<b>Structure du noyau créatif</b>	Fondateurs  Metteur en scène interne et unique : Franco Dragonne  Concepteurs-clés	Guide créatif  Metteurs en scène externes et variés  Concepteurs contractuels  Directeur de création	Guide créatif et CCO  Metteur en scène externe avec forte culture interne ( <i>Kurios</i> )  Sollicitation de concepteurs internes  Directeur de création  Département de casting

<p><b>Gestion du talent</b></p>	<p>Découverte du talent et du potentiel créatif des artistes</p>	<p>Département de casting : Remplir et vider les banques</p> <p>Formation et intégration du talent via le département de casting et les <i>coaches</i> :</p> <p>— Athlètes</p> <p>— Finissants de l'ÉNC</p>	<p>Régénérer le bassin de talent :</p> <p>— ÉNC</p> <p>— <i>Underground</i></p>
<p><b>Processus de création</b></p>	<p>Ateliers d'expérimentation</p> <p>Recherche créative :</p> <p>Ateliers intensifs de recherches et de</p>	<p>Squelette acrobatique</p> <p>Recherche créative :</p> <p>Ateliers ciblés dans le cadre d'une production</p>	<p>Rupture du squelette</p> <p>Recherche créative :</p> <p>En production : ateliers ciblés</p>

	découvertes avec le metteur en scène	C & T, CRIP	En amont : Inspiration,  C & T  Subversive : <i>Joker</i> , <i>Trend book</i>  Collective : décloisonnement  Externalisée : Partenariats et divisions de R&D
<b>Esthétique</b>	Signature de Dragonne et des concepteurs de cette période : spectacles, musique, costumes.  Effet d'un manifeste	Respect de la signature, de l'esthétique originale : bible, cahiers techniques.  Dépendance historico-symbolique	En questionnement  Sentiment de répétition :  Résistance de l'ancienne garde  vs  Volonté de rupture

Nous avons présenté trois époques de l'histoire du CDS : une période de fondation, une expansion et une phase de redéfinition. Dans chacune de ces époques, la communauté créative a changé de projet et a renégocié le sens de ses activités. Ses membres ont changé et ses limites se sont reconfigurées. Un répertoire a pris forme et s'est transformé, s'est réifié. Des artefacts ont pris part à la construction de l'histoire et des routines ont émergé, se sont instituées et sont remises en question. Dans le chapitre suivant, nous allons discuter de ces périodes de façon analytique et les scrutant sous la loupe des trois axes théoriques développés au chapitre 3 du présent document. Cette discussion analytique nous permettra une lecture raffinée et approfondie du processus de routinisation.

# Chapitre 5

## Discussion analytique

### 5.1 Introduction

Dans le précédent chapitre, nous avons présenté nos résultats tels qu'ils sont apparus et dont nous avons organisé les éléments de manière comparative pour dessiner différentes étapes de l'histoire de l'organisation. Nous voulons maintenant porter une attention à ces résultats dans une dimension plus approfondie et livrer une discussion analytique relativement à la problématique de la régénérescence de la créativité dans les entreprises de création artistique. Pour ce faire, nous développerons sur les concepts de routines et de communautés (Cohendet et Simon, 2016; Cohendet et Llerena, 2003) en relevant particulièrement le rôle performatif des artefacts (Dadderio, 2011, 2014).

Le moment décisif de notre recherche, et qui en est *ipso facto* la pierre angulaire, trouve appui sur le concept de liminalité que nous avons décrit plus haut et celui de *communitas* au sens employé par Victor Turner (1969). Il nous est alors permis de relire nos résultats de recherche et de faire apparaître les pratiques, les objets et artefacts émergents, et d'observer le mouvement fluide qui anime une communauté dans la négociation de son projet, sa structuration, sa déstructuration et la reconfiguration de routines.

Dans la foulée de ce dernier chapitre, nous poserons les limites de cette recherche et les pistes à approfondir. Le travail accompli ici n'est qu'un pas dans le chemin des apprentissages potentiels. Nous terminerons cette section en décrivant les implications et retombées dans les sciences de gestion, dans le management de la création et de l'innovation, mais aussi dans le management en général comme dans les théories des organisations et les sciences sociales.

### 5.2 La routinisation en tant que processus de structuration de la communauté : une *communitas* est une protocommunauté, une communauté est un protochamp

Dans l'histoire de la fondation, la communauté naissante s'apparente à une *communitas*. Elle est complètement auto-organisée et autogérée. Nous sommes en pleine horizontalité entre membres pleinement engagés qui coconstruisent le sens de leur entreprise, de leur

projet, et bâtissent un répertoire commun pour se comprendre. La participation légitime est basée sur la proximité, les compétences artistiques disciplinaires et l'originalité créative individuelle des membres. La mise en commun de leur capital respectif, économique, social et symbolique, constitue la base du pouvoir collectif d'agence de la communauté. L'auberge du Balcon vert, le Club des Talons hauts, la Fête foraine sont autant de réifications du projet commun basé sur l'engagement mutuel des membres. Le sens négocié dans l'expérience commune culmine avec la fondation du Cirque du Soleil. Dans une large mesure, le mode de participation se fait par l'expérimentation collective, en art autant qu'en affaire, ou en profitant de circonstances favorables, comme n'importe quelle communauté d'artistes.

Le Cirque du Soleil attire des artistes périphériques et un public grandissant. Cette première période de construction de sa légitimité s'imagine autour de l'idée de nouveau cirque, mouvement international de renouvellement du cirque traditionnel. Le mode d'alignement est dans le champ « cirque » et la communauté se comporte comme une forme d'avant-garde qui défie une position dominante en connaissant les règles, l'*illusio* du champ, et en jouant le jeu de façon stratégique pour se distinguer.

Graduellement, la définition imaginée du projet de la communauté éveille des valeurs critiquant le cirque traditionnel et produit dans la pratique des œuvres qui servent de références pour les nouveaux venus. Le Cirque du Soleil revendique des valeurs portées dans ses spectacles qui se démarquent du cirque traditionnel. La communauté crée des spectacles sans animaux qui mélangent les disciplines artistiques : jonglerie, acrobatie, danse, théâtre et musique. Les spectacles du CDS sont basés sur une trame narrative, une histoire qui s'oppose à la vision traditionnelle du cirque comme un ensemble de numéros présentés par un maître de cérémonie. Le CDS mise sur le jeu des comédiens et des artistes qui s'exécutent brillamment pour faire sentir les émotions, plutôt que sur des numéros classiques qui donnent le vertige. Le CDS conserve seulement le chapiteau et la piste traditionnelle qu'il peint du jaune et du bleu qui sont encore aujourd'hui emblématiques. La construction de ce répertoire partagé a en quelque sorte l'effet d'un manifeste.

La communauté présentée ici est un excellent exemple de communauté hybride de création. C'est-à-dire que l'horizontalité qui la caractérise est liée à la résolution de problèmes concrets dans un champ limité, typique d'une communauté de pratique telle

que décrite par Lave et Wenger (1991) et Brown et Duguid (1991). L'apprentissage se fait d'abord par la pratique concrète, le manque de ressources et l'inventivité afin de développer le projet. La communauté évolue et se définit graduellement sur deux plans distincts. D'abord, par l'acquisition d'une pratique et d'un langage spécialisé qui se comparent à des standards annoncés comme une maîtrise des différents arts traditionnels et des disciplines du cirque. Ensuite en s'en distinguant par le développement d'une pratique propre, d'un style particulier et, plus important encore, par la création de premières œuvres qui serviront de référence à la pratique émergente.

Ainsi, les spectacles de la fondation répondent à la définition de manifeste artistique que nous avons présenté dans les termes de Nathalie Heinich (1994) : ils sont normatifs en ce qu'ils contiennent et font la promotion de valeurs et d'une vision du cirque nouveau; ils sont prescriptifs en ce qu'ils demandent de mettre en action ces valeurs et le style du cirque renouvelé, ils commandent l'action; et ils sont performatifs dans le sens qu'ils exécutent cette critique du cirque traditionnel en faisant œuvre. Les spectacles réalisent leur énonciation de rupture en s'opposant au style et au langage dominant dans le champ des arts du cirque. Ce faisant, il rassemble la communauté de créateurs. Cette double action est conforme avec ce que Debray (1994) et Heinich (1994) soutiennent : un manifeste est un artéfact performatif de rupture et de rassemblement.

Tableau 5.1 Caractéristiques de la communauté fondatrice

	<b>Les Échassiers de la Baie</b>	<b>Cirque du Soleil</b>
<b>Type de communauté</b>	<i>Communitas</i>	Communauté épistémique ou créative
<b>Projet collectif</b>	Construire et animer une scène émergente pour les arts du cirque.	Renouveler les arts du cirque traditionnel. Créer un style : le cirque nouveau.

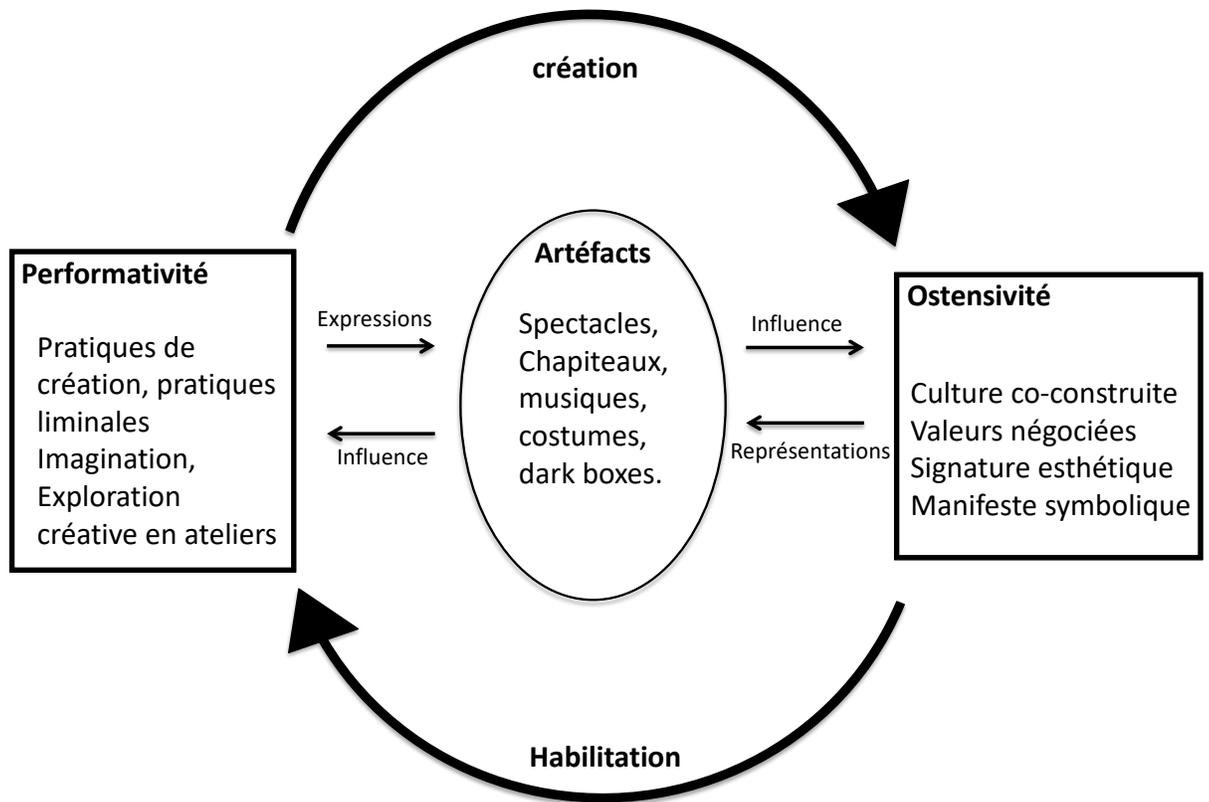
<p><b>Engagement mutuel</b></p>	<p>Imagination et expérimentation.</p> <p>Mutualisation de ressources.</p> <p>Participation active, présence.</p>	<p>Création collective.</p> <p>Critique et distinction du style dominant.</p> <p>Adhésion aux valeurs communes.</p>
<p><b>Répertoire</b></p>	<p>L'auberge du Balcon Vert, Club des Talons Hauts, festival local la Fête Foraine.</p> <p>Pratiques divergentes.</p>	<p>Spectacles : chapiteaux, esthétique des costumes et de la musique, trame narrative.</p> <p>Pratiques complémentaires.</p> <p>Manifeste.</p>

<b>Frontières et relations périphériques</b>	Fiction horizontale inclusive.  Limites floues.  Liminalité.	Position d'avant-garde.  Noyau créatif versus « autres ».  Reconnaissance dans un secteur institutionnel.
--	--	---

Du point de vue des routines, l'engagement mutuel des membres est basé sur la participation active dans une *communitas* en train de se structurer. On assiste à la mise en place des premiers artéfacts et d'un ostensif de référence par une interaction foisonnante de relations non hiérarchiques entre membres hétérogènes. À force d'interactions basées sur l'expérimentation, l'exploration et la découverte, une forme émerge dans les premières œuvres qui posent les bases du style et du langage, qui liera la *communitas* et contribuera à sa structuration en communauté de pratique. Les œuvres sont en fait les artéfacts naissant de la collision de divers ostensifs; la synthèse d'une compréhension commune de la réalité en train de se créer. C'est-à-dire, que par la rencontre d'acteurs négociant leurs représentations respectives par une pratique partagée, les membres coconstruisent de façon exploratoire le sens des schémas qui les rallient. On parle ici de pratiques liminales telles que nous les avons définies précédemment, en tant que « co-construction of what people do, make and learn to connect, create and understand new meaning of their shared reality, in acts, performance, and exploration » (Gateau et Simon, 2016 : 24). On peut donc dire que la dynamique de routinisation et les artéfacts qui en émergent sont fortement performatifs dans le passage de la *communitas* des Échassiers de la Baie à la communauté créative du CDS. Les spectacles ont ainsi l'effet d'un manifeste qui fixe les bases de référence sur lesquelles construire une nouvelle forme d'art du cirque. L'expérience a forgé l'histoire, les mythes et les routines. Ce répertoire commun a chargé le poids structurant de l'ostensivité performée par ces puissants artéfacts symboliques.

En résumé, selon notre cadre d'analyse, nous pouvons détailler la routinisation de la période de fondation de cette manière simplifiée : l'aspect performatif est dominant. Il est fondé sur des pratiques liminales de co-construction de sens, de négociation des valeurs partagées, d'imagination et d'exploration libre en réponse aux besoins de la création. L'aspect ostensif est en quelque sorte découvert par la pratique. Il se développe, se définit et résulte de la co-construction. Les spectacles, la musique, les costumes, les trames narratives, mais aussi les espaces neutres (*dark boxes*) utilisés en création sont les artéfacts fondateurs issus de cette co-construction et tiennent lieu de manifeste artistique redéfinissant le genre du cirque.

Figure 5.1 Structuration de la *communitas* en communauté épistémique



Au départ de Dragone, en 1998, on assiste à une fixation des schémas et un changement de paradigme. Le CDS est une organisation mature qui domine son propre champ, laquelle porte en son sein diverses communautés de pratiques, de spécialistes ou créatives qui s’appréhendent plus facilement du point de vue managérial dû à une forme de hiérarchisation.

Nous avons ici l’histoire d’une communauté qui se crée pour acquérir une pratique de champ « cirque » afin de devenir des artistes de cirque et animer une scène culturelle locale. Cependant, la communauté de pratique produit une pratique distincte du champ d’origine « cirque » qui se constitue en communauté épistémique de « cirque nouveau ». Le Cirque du Soleil est l’exemple d’une communauté de pratique horizontale, une *communitas*, qui se structure en communauté épistémique en peu de temps et ouvre la

possibilité de créer un champ nouveau, une structure institutionnelle aujourd'hui devenue dominante dans un champ verticalisé.

La participation à l'installation d'un écosystème est la voie que prendra le CDS pour acquérir une réelle autonomie (Leslie et Rantisi, 2011). La communauté grandissante de nouveau cirque voit naître l'École nationale de Cirque de Montréal en 1988, qui fournit des artistes au désormais principal employeur. Des finissants de l'école fondent le cirque Éloïze en 1993. En 1995, En Piste! voit le jour, un organisme de promotion des arts du cirque, sous l'égide du CDS. En 2002 d'anciens membres du CDS créent Les 7 doigts de la main, troupe encore florissante. La Tohu, cité des arts du cirque, est créée en 2004 par le CDS et l'ÉNC. Cette période est la démonstration de la position dominante que tient CDS dans le champ qu'il a lui-même créé.

D'une modeste communauté d'artistes, le CDS a graduellement institutionnalisé ses modes de participation légitimes. Sa légitimité dans le champ du cirque reposait sur son approche critique, elle repose rapidement sur des leviers institutionnels de sorte que sa pratique, au sens large, devient une référence pour les nouveaux joueurs contribuant à consolider un nouvel habitus (cirque nouveau).

Il va sans dire que le CDS n'est pas la seule troupe à avoir défié le champ « cirque traditionnel » dans les années 1980-90. Le mouvement est international (Fondation du Centre national des arts du cirque 1986 et Avignon 1995). Le CDS est littéralement dans un champ libre, un champ dans lequel il s'est affranchi de l'habitus et de l'*illusio* du cirque traditionnel et dans lequel il n'a aucun concurrent, son propre champ. Il maîtrise pleinement son alignement dans la constellation communautaire où il interagit : les institutions qu'il a lui-même contribué à mettre en place. Son capital symbolique est facilement transférable dans le champ économique ou celui du pouvoir ce qui en fait un champ autonome, à l'image des avant-gardes artistiques (Bourdieu, 1992).

### **5.3 L'organisation est une communauté de communautés : polyvocalité ostensive.**

Dans la structure organisationnelle maintenant mature, la communauté de création se retrouve sous l'étiquette Opérations créatives et artistiques comprenant trois départements : Costumes et espaces créatifs, Intégrité et qualité des spectacles et Casting et performance. Bien que les frontières ne soient pas étanches et que la communauté de création soit dispersée, le Département de casting et performance tient un rôle central et dynamique dans le processus de création. Le premier étant affecté à la confection et aux lieux, le second à la protection des œuvres, le Département de casting et performance est un point d'entrée privilégié pour suivre les activités de création. La communauté épistémique s'est institutionnalisée et par une intervention managériale, la structure a été départementalisée de sorte que la création est maintenant diluée dans diverses communautés de spécialistes, c'est-à-dire, des communautés de pratiques mobilisant un savoir expert. Dans la structure qui conserve le noyau de création avec la venue de metteurs en scène externes et l'apparition de directeurs de création, la communauté de spécialistes supplée à une fonction essentielle d'une routine fondatrice, celle de la découverte du talent qui était jadis l'ingrédient de base de la création chez Dragone. Si Dragone partait du talent brut pour inspirer les spectacles, dans la période d'expansion, c'est de metteurs en scène externes que provient l'étincelle créatrice. Le Département de casting et performance est donc au cœur du processus de création, il fournit la matière première permettant de réaliser les idées du metteur en scène et travaille étroitement avec le noyau de création.

La communauté de spécialistes est dans une position ambivalente. D'un côté, elle doit remplir et vider les banques de talents selon les besoins de la création. Dans ce projet, elle agit comme un groupe fonctionnel dans une relation hiérarchique au noyau de création. D'un autre côté, elle découvre, recrute et forme les talents qui serviront les nouveaux spectacles. En ce sens, la communauté de spécialistes est aussi créative et hybride.

Tableau 5.2 Caractéristiques de la communauté hybride de création

	<b>Cirque du Soleil</b>	<b>Opérations créatives et artistiques : Département de casting</b>	
<b>Type de communauté</b>	Communauté de communautés de spécialistes	Communauté de spécialistes	Communauté de pratiques artistiques hybrides
<b>Projet collectif</b>	Renouveler le Cirque du Soleil	Vider et remplir les banques de talent, formation et intégration culturelle des nouveaux talents.	Créer des spectacles

<b>Engagement mutuel</b>	Contrats, production	Fonctionnel, expertises disciplinaires.	Projets de création et d'exploration
<b>Répertoire</b>	Spectacles, mythes fondateurs, routines du noyau créatif.	Squelette acrobatique, bibles, cahiers techniques de conception et de production.	Ateliers d'exploration ciblée, coups de cœur, C & T, CRIP.
<b>Frontières et relations périphériques</b>	Verticalité. Position dominante d'un écosystème (Tohu, ÉNC, autres troupes)	Alignement avec la hiérarchie. Séparation par disciplines artistiques.	Positionnement distinct par rapport aux communautés liées à la production et au marketing.

Il va sans dire que dans une structure hiérarchisée et départementalisée, le mode de participation et l'engagement dans la communauté sont d'abord fonctionnels. En s'appuyant sur Weber, il est possible de dire que l'adhésion à la communauté est reconnue comme légitime selon l'expertise et des standards formels de qualité. De même, le recrutement de nouveaux membres se fait selon un processus de sélection avec des critères rationalisés, une routine d'audition pour les talents, un comité d'évaluation des dossiers, etc. Nous sommes face à une forme d'institutionnalisation de type rationnelle légale weberienne. Or, face à ce système contraignant, les membres développent des valeurs communes et se fédèrent derrière leurs expertises complémentaires pour produire des pratiques créatives. L'on a qu'à constater l'énergie déployée dans la tenue d'atelier de développement de talents et de performances, dans l'installation du CRIP et dans le positionnement stratégique du groupe de C & T pour comprendre l'engagement dans une dynamique créative qui contraste avec la fonctionnalité présumée de la communauté. Il y a donc une forme d'engagement dans la communauté qui est imaginée conjointement dans le fait de pouvoir mobiliser son expertise pour inférer la création.

Cohendet et Llerena (2003) encapsulent ce paradoxe en parlant de routines opérationnelles cohabitant avec les capacités dynamiques d'une communauté. Leur recherche sur l'industrie du jeu vidéo, tout comme celles menées par Cohendet et Simon (2016, 2007), démontrent que les routines d'exploration et d'exploitation existent en synergie dans les communautés créatives. Pour le dire autrement, le double projet de la communauté de spécialistes nécessite deux qualités de routines distinctes, l'une fonctionnelle visant à remplir la commande d'un « client »; et l'autre, visant la découverte et le renouvellement de la banque de talents, et le développement de la performance. On peut ainsi proposer la coexistence de deux dimensions ostensives distinctes dans une même routine correspondant aux deux projets de la communauté. Cette observation corrobore aussi les recherches récentes de Luciana D'Aderrio (2011, 2014) qui démontrent qu'il existe un dilemme de routine entre réplique et transformation. Turner et Rindova (2012) ont aussi mis en lumière la distinction entre des routines qui sont conscientes (*mindful*) ou plus ou moins conscientes (*less mindful*) dans les besoins d'alignement organisationnel et de flexibilité dans la cohérence interne d'une communauté.

## 5.4 Performativité des artéfacts

Au fil du temps, les routines aboutissent à divers artéfacts qui incarnent la culture et renforcent la performativité opérationnelle des routines illustrant bien leurs fonctions de guidage, de reddition de comptes ou de cadre référence pour l'action. Rappelons que les artéfacts matérialisant l'ostensivité servent d'encadrement à la pratique, dans notre cas la création, et servent d'outils qui l'habilite selon l'interprétation qu'en font les acteurs (Pentland et Feldman, 2008).

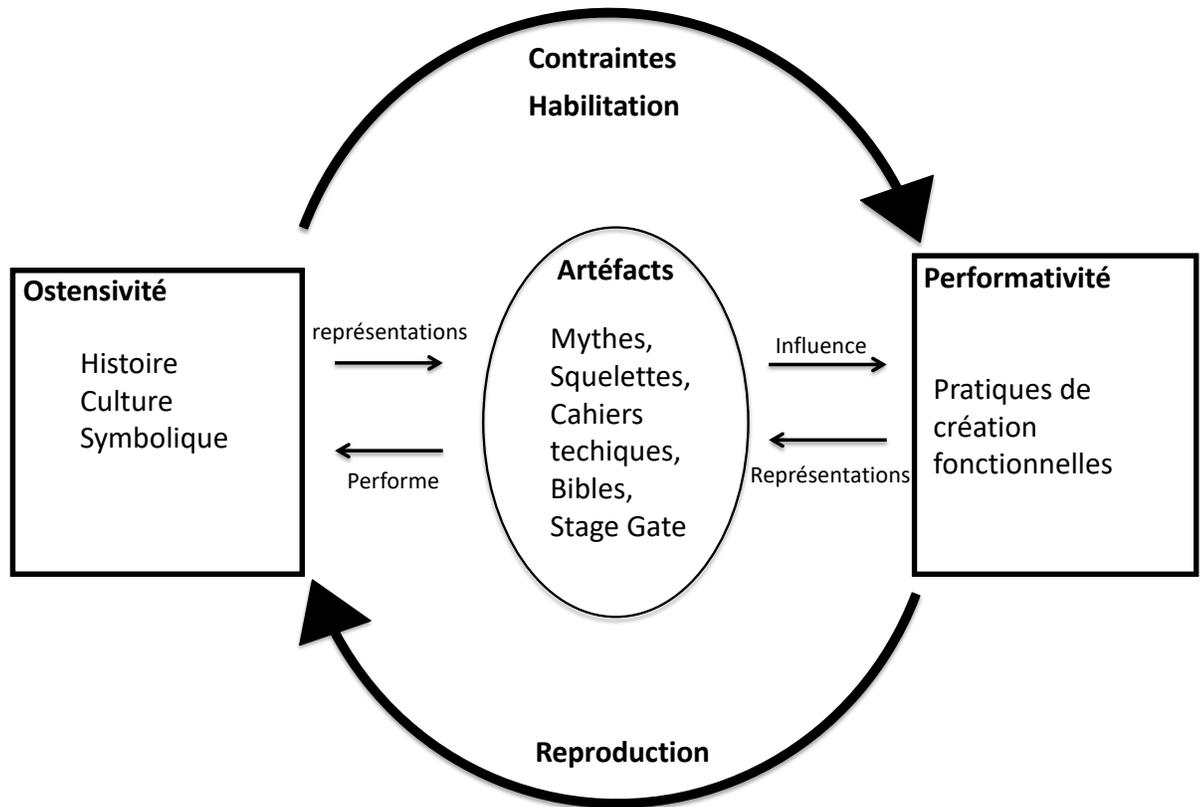
Un nouveau répertoire prend forme, construit sur la base des routines et des artéfacts fondateurs. Dans un premier temps, il s'agira d'artéfacts visant à solidifier la culture et la signature esthétique pour protéger les œuvres : squelette acrobatique, les bibles et les cahiers techniques. Dans un deuxième temps, la communauté bâtira un répertoire qui défend ses valeurs créatives tout en étant légitime dans l'organisation : coups de cœur, innovations ciblées, ateliers, C & T ou CRIP. En somme, la communauté de spécialistes lutte intérieurement entre sa nécessaire légitimité fonctionnelle qui passe par un alignement avec le projet et les valeurs de la culture organisationnelle héritées de la fondation et les artéfacts gardiens, et sa pratique créative qui exige une ouverture à des communautés externes et une perméabilité qui fragilise la structure protectionniste du CDS.

Les spectacles deviennent des artéfacts puissants de l'esthétique, qui agissent symboliquement pour influencer l'acte de création. En effet, à ce point tournant vers la période d'expansion, les nouveaux spectacles seront profondément influencés par l'esthétique originale. Les activités intensives de création qui tiennent lieu dans la période d'expansion exigent un effort de coordination important comparativement à la gestion auto-organisée de la fondation. Des artéfacts opérationnels apparaissent alors pour coordonner la création : les *bibles* protégeront le respect des idées originales et l'intégrité des œuvres, comme artéfact de référence symbolique et historique; les cahiers techniques de production et de conception assureront la reproduction des œuvres lorsqu'elles sont en diffusion; les squelettes acrobatiques serviront à coordonner les équipes dans la création. Plus encore, le squelette acrobatique est un nouvel artéfact puissant qui fait faire les spectacles de la période d'expansion d'une manière spécifique. La communauté créative produit cet artéfact qui performera la nouvelle esthétique tout en assurant le respect des

spectacles précédents. La performativité du squelette acrobatique est très puissante. Elle engage des décisions artistiques très importantes qui déterminent les spectacles et les routines de création pendant une longue période.

Ces artefacts de deuxième génération ont de fortes inscriptions favorisant la reproduction plutôt que la variation et la créativité. Ils sont des artefacts protecteurs du manifeste fondé dans l'esthétique originale et traduisent une pratique. En ce sens, ils correspondent à des *boundary objects* au sens de Star et Griesemer (1989) : ils sont suffisamment souples pour permettre une intégration et une adaptation des nouveaux arrivant dans la communauté; et ils ont une structure très robuste ce qui oriente et solidifie l'identité de celle-ci. C'est donc dire qu'ils sont hautement prescriptifs, bien qu'ils puissent être interprétés différemment par les membres ayant divers antécédents. Nous assistons à un jeu subtil où les *boundary objects* confondent leur fonction de coordination et celle de contrôle. Dans le cas présent, la dimension de contrôle est dominante dû à l'expansion rapide de l'organisation. Le sens continuellement négocié par la pratique est défectueux, notamment par l'importation de membres qui ne proviennent pas de la culture fondamentale de la communauté et de schémas divergents. Le processus institutionnel de réification a fixé les inscriptions de ces *boundary objects* et en a cristallisé le sens. Cette analyse donne un premier regard sur les dimensions politiques des artefacts, que nous continuons d'approfondir (Levina & Vaast, 2005; Lee, 2007; Black, 2013; Star & Griesemer, 1989; Sorensen et al., 2016). Nous pouvons donc dire, avec Carlile (2002, 2004) que ces artefacts servent les plans syntaxiques et sémantiques : ils sont des objets stables qui servent de représentation standardisée pour un transfert de connaissance, et de traduction du sens du projet. Cependant, ils manquent à leur fonction pragmatique, ce qui en limite le potentiel d'apprentissage et de créativité pour une transformation de la pratique.

Figure 5.2 Routines opérationnelles de création



La recherche créative se fait dans la production d'un spectacle pour répondre à un numéro spécifique ou à des éléments de la mise en scène décidés par le squelette acrobatique. La recherche créative, essentiellement sous la forme d'ateliers d'exploration ciblée, est donc soumise aux besoins d'un squelette spécifique.

La communauté créative, prise entre deux projets, militera pour l'émergence de dispositifs sociomatériels qui serviront son projet de régénération de la créativité. Le groupe Concepteurs et Tendances (C & T) et le Centre de recherche en innovation et performance (CRIP) en sont deux exemples.

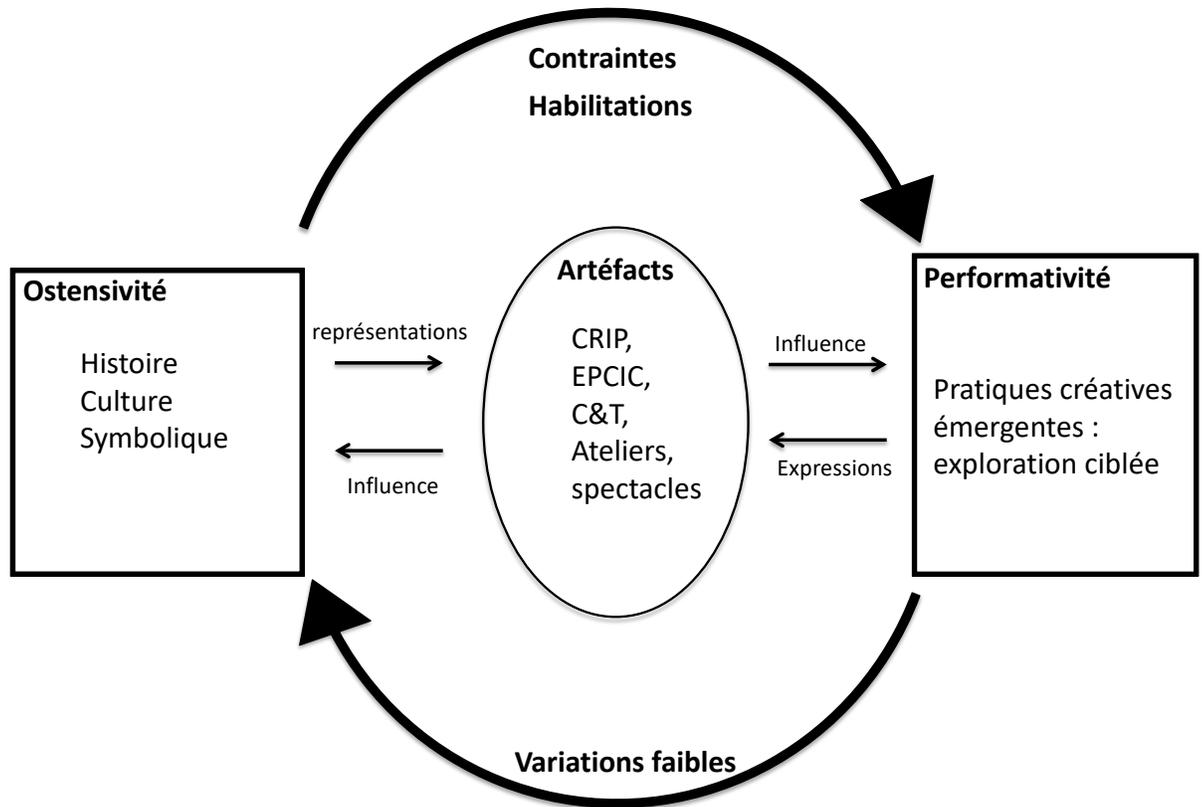
Dans une position paradoxale, le département de casting, et la communauté créative au sens large se trouvent donc au confluent de ces courants culturels. D'un côté, il a le potentiel de transformer autant que de maintenir les routines. Il peut proposer des choses

inusitées qui inspirent le metteur en scène, animer une veille sur les nouvelles tendances à travers le monde ou toutes autres formes d'inspiration. À travers le programme ÉPCICC C & T, le CRIP et des ateliers d'explorations ciblées, par exemple, la communauté créative exerce son projet de régénération créative.

Ces artéfacts sont des dispositifs sociomatériels qui favorisent les variations de routines par la mobilisation de *boundary objects* complexes plus souples que ceux décrits précédemment. Ils sont un exemple de mécanisme d'interaction sociomatérielle au plan pragmatique (Carlile, 2002, 2004). Ils favorisent la création de nouvelles connaissances par la pratique. En ce sens, ils dépassent les plans syntaxiques et sémantiques, ce qui leur donne un potentiel de transformation de la pratique. Ces artéfacts sont des systèmes complexes de *boundary objects* qui servent d'interface à la rencontre de diverses pratiques génératives (Star & Greisemer, 1989 ; Carlile, 2004, Levina & Vaast, 2005, Halpern, 2011). La communauté tente ainsi, à travers ces dispositifs, de renégocier le sens de son projet conjoint et, surtout, de répondre aux limites créatives imposées par les artéfacts de coordination exposés plus haut.

De l'autre côté, une grande partie de la tâche de casting est liée à la gestion des banques d'artistes et des demandes de production. Il s'agit alors de recruter des artistes ou des numéros qui correspondent à des exigences de roulement de personnel, de remplacements en tournée, de besoins particuliers dans des situations précises de diffusion, etc. Un ensemble de tâches nécessaires au bon roulement des spectacles en diffusion comparable à un service de ressources humaines spécialisées. Dans ces activités, le département de casting contribue à maintenir et reproduire les routines de création institutionnalisées contribuant à affaiblir le potentiel de variation.

Figure 5.3 Routines de recherche créative



Nous nous concentrons sur le point de vue artistique du processus de création, qui met l'accent sur la performativité d'artéfacts participant activement à la constitution de l'esthétique du Cirque du Soleil par la routinisation de pratiques créatives. Nous voyons que, dans l'intérêt de la protection de l'identité, de l'esthétique et de la forte culture qui distinguent le CDS, de nombreux efforts ont été réalisés au fil du temps dans la conservation et le maintien des routines organisationnelles par la pression de la formation culturelle et le respect de la culture et des idées originales, incarnées par des artéfacts puissants. Le projet fondateur du CDS était de réinventer le cirque traditionnel. Au fil de son histoire, il crée un nouveau marché qu'il occupe seul. Son histoire est forgée autour d'une singularité, d'une forte unicité agissant dans un environnement vierge. Le CDS a la liberté de définir son identité et son originalité. En ce sens, les spectacles eux-mêmes sont les premiers artéfacts créatifs qui servent de références symboliques et esthétiques. Nous

les avons traités comme un manifeste artistique. Avec cette impression, le CDS chemine vers une ère d'expansion. Il est donc lui-même son propre et principal concurrent. Les spectacles interagissent dans une sorte d'intertextualité qui marque leurs inscriptions, c'est-à-dire une vision du monde avec des valeurs, des codes et un langage. Nous allons maintenant explorer l'ostensivité des artefacts fondateurs qui impriment cette vision dans la période d'expansion.

## 5.5 Ostensivité des artefacts fondateurs

Les routines émergentes du noyau créatif seront donc orientées vers le renforcement et la fructification de l'identité requise par les spectacles. C'est à ce moment-là que sont nées des routines opérationnelles profitant de la forte identité du CDS, qui exploitent ses atouts distinctifs dans de grands projets. Les spectacles, artefacts de cette époque, s'appuient et se consolident dans l'esthétique fondatrice. Ils remplissent une fonction de référence, de justification et de guide renforçant l'identité lors de la transition du départ de Franco Dragone. Sur le plan esthétique, la principale routine perturbatrice provoquée par la direction créative, une fonction hiérarchique, vient de l'accent mis maintenant sur la performance acrobatique et donc l'arrivée de talents athlétiques dans le monde du cirque. Cela a pour effet d'exiger un effort d'intégration à la culture de l'organisation à travers une série de routines visant à renforcer la culture d'entreprise dès les processus de sélection et de formation<sup>20</sup>. D'autres artefacts performant cette action, notamment les « *Bibles* », pour le respect des idées originales et les cahiers techniques (*Design codebooks*) qui assurent la reproduction des spectacles originaux.

La structure créative qui tourne autour d'une équipe de concepteurs et d'un metteur en scène est préservée. La routine est rompue dans son aspect performatif avec la présence de metteurs en scène externes qui apportent une pratique innovante dans le processus. Cependant, un nouvel élément opérationnel performé par le squelette acrobatique en association avec la présence d'un directeur créatif est installé. Cela tend à reproduire ou même à renforcer la routine existante. C'est un processus d'adaptation et de stabilisation qui se met en place ici, dans cette rupture de routine. L'apprentissage et le changement potentiels représentés par les éléments externes sont rapidement contrôlés. La structure

---

<sup>20</sup> CF Cohendet, Petiot et Simon, 2011.

de création fragilisée est marquée par le démantèlement du noyau créatif et la disparition du metteur en scène unique. Elle demande plus de sécurité et tente d'éviter les dérivations. Encore une fois, on s'efforce d'intégrer les nouveaux arrivants, en soutenant l'installation de routines et d'artéfacts de contrôle, notamment par l'intermédiaire du directeur créatif.

Au cours de la période de fondation, les routines de recherche créative étaient très axées sur la découverte du potentiel des artistes impliqués dans la création. Elles étaient résolument génératrices de nouvelles pratiques et d'artéfacts spécifiques et situés, dans une logique d'exploration. Au fil du temps, la recherche créative a été progressivement localisée dans le contexte de la production. Sous réserve de contraintes budgétaires et de temps restreint, la recherche est orientée maintenant non plus vers la découverte, mais vers les résultats attendus pour les besoins d'un spectacle. Les routines de recherche créatives sont donc guidées par une logique d'exploitation (ou d'exploration ciblée). Cela signifie qu'au lieu d'un terrain de jeu libre pour l'exploration de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques, la recherche créative tente de répondre à une question déterminée. La routine n'encourage plus la découverte abstraite de ce que peut être la prochaine création, mais elle est contrainte par des limites créatives d'adéquation à un contexte prédéterminé, un spectacle ou un numéro. À l'ère de la fondation, les artistes développent de nouvelles idées librement à partir de zéro; à l'ère de l'expansion, les artistes développent de nouvelles idées en tant que programme pour s'adapter directement à un numéro selon l'exigence du squelette acrobatique.

Cette adaptation aux contraintes environnementales favorise le maintien et la reproduction des routines qui ont démontré leur efficacité, plutôt que l'exploration libre et l'expérimentation de nouvelles pratiques créatives qui comportent des risques d'échec. Comme en témoignent les artéfacts générés qui deviennent des outils de gestion de la création (squelette acrobatique, processus par étapes et contrôles, livres de conception technique, bibles). Ces outils guident l'exploration et agissent comme traduction pour la routinisation des pratiques de création jusqu'alors dynamiques et libres. En termes de *boundary objects*, nous observons un décalage qui pose des questions quant à la transférabilité dans le contexte mouvant de la création, en vue de coordination et de contrôle (Levina et Vaast, 2005; Lee, 2007; Sorensen et al., 2016).

En outre, des recherches exploratoires existent dans les communautés créatives. Dans le casting comme dans d'autres départements, les acteurs expriment, partagent et repoussent les limites de leurs pratiques. Cette réflexivité créative et l'émergence de ces nouvelles pratiques retournent dans les communautés de créateurs et fertilisent le système circassien. À l'inverse, l'organisation ne se laisse guère influencer par ces routines perturbatrices issues de communautés créatives et retient peu d'apprentissages de pratiques artistiques émergeant de la base, de l'extérieur ou de dynamiques transversales internes.

## **5.6 Ritualisation du processus et fixation des routines**

Les artefacts découlant de la performativité fonctionnent alors comme des prescriptions. Ils matérialisent les routines opérationnelles et, comme témoin de l'ostensivité, encadrent l'exploration et la naissance de variations ou de ruptures d'éléments de routine. Ils contraignent les pratiques de création, mais en même temps les permettent d'une manière ciblée. Dans notre cas, ils bloquent la modification des routines et limitent la rétroaction performative. L'histoire du CRIP illustre bien la pression exercée par l'ostensivité des routines organisationnelles sur la pratique émergente expérimentée par les acteurs, ce qui limite la générativité du système.

En d'autres termes, les routines de création des premières années ont été transformées en artefacts hautement symboliques par le noyau créatif afin de protéger l'identité créatrice face à l'arrivée de nouveaux créateurs dans l'entreprise pendant la période d'expansion. Ce qui veut dire, littéralement, que les fondateurs entreprennent un processus de réification de la pratique de création alors auto-organisée. La réification est entendue ici comme la fixation d'activités dynamiques dans un objet concret. Ces artefacts contiennent des inscriptions prescriptives guidant la réplication des routines au sein de l'organisation et ces inscriptions sont figées. D'une certaine manière, l'inclusion de nouveaux individus créatifs ressemble à un chemin initiatique lié à l'acquisition des valeurs et des connaissances contenues dans ces objets emblématiques, afin de respecter les origines de l'identité créatrice.

Comme Pentland et Feldman (2008) le soulignent dans leur titre bien choisi, il est ici question de « the folly of design artifacts, while hoping for patterns of action ».

L'histoire et le contenu symbolique des premiers artefacts sont ici un facteur réduisant les propriétés génératives de routine, alors qu'ils sont ironiquement conçus pour améliorer la créativité.

Ce système sociomatériel conduit à des pratiques paradoxales au sein de la communauté étudiée. D'une part, il reproduit des routines de création automatiques (*mindless*), des routines mortes, pour satisfaire le processus créatif institutionnalisé. Pour garder notre champ lexical, nous devrions parler de ritualisation de l'aspect performatif des routines. Par ritualisation, nous entendons la mise en action de pratiques très codifiées et de séquences répétées d'interactions avec des éléments symboliques qui doivent être respectés afin de réaliser le projet et donner un sens à l'action (CF. Turner, 1990 [1969]).

La ritualisation contient également une partie délibérée dans l'acceptation du rôle que jouent les acteurs (Goffman, 1973). Lorsque le sens se disloque, les acteurs peuvent choisir en pleine conscience de refuser de jouer le rôle prescrit. La communauté créative de notre cas, est dans ce questionnement intérieur de suivre le rôle rituel, et la volonté de régénérer son potentiel créatif inhibé par le système ritualisé de routines. Par conséquent, cette communauté créative s'engage dans un exercice réflexif et propose divers dispositifs sociomatériels et artefacts perturbateurs afin de provoquer le renouvellement des pratiques créatives et rompre avec les routines institutionnelles.

En conséquence, le manque d'interaction entre la dimension ostensive réifiée et la performance créative dans la mise en place de nouvelles routines conduit à des systèmes non génératifs de routines, et l'inertie est susceptible d'être maintenue par le biais de routines ritualisées. De plus, les routines créatives émergentes sont perçues comme des pratiques déviantes orchestrées par les communautés contre-culturelles à l'intérieur de l'organisation.

Pour être génératives, les routines doivent entretenir une relation interactive dynamique entre les acteurs du réseau sociomatériel et ses aspects ostensifs et performatifs. Cependant, le cas du CDS révèle que le potentiel d'interaction n'est pas optimal dans sa période d'expansion. En effet, la forte influence symbolique de l'histoire, de l'esthétique et de la culture guide fortement la pratique concrète et limite la dynamique interactive qui est exigée pour l'actualiser. Les routines opérationnelles sont très efficaces et forcent le

maintien et la reproduction de la structure. Elles génèrent plusieurs artefacts qui incarnent et exécutent les processus et les règles de création, entraînant une forte dépendance au sentier.

De l'autre côté, les nouvelles pratiques créatives et les artefacts associés peinent à influencer profondément la culture. Ce manque d'interaction dynamique entre ostensivité et performativité, et l'incapacité à déclencher un intéressement approprié peuvent finalement affaiblir le potentiel créatif de variation, de sélection et de rétention de nouvelles routines.

Le CDS est maintenant confronté à la nécessité de se renouveler, et de nombreux efforts sont faits dans un véritable exercice de redéfinition. À l'appui de cet exercice réflexif, notre recherche donne un aperçu de la performativité des artefacts qui sont des éléments constitutifs du sentier historique qui a fait le Cirque du Soleil. Ces artefacts confèrent un fort poids symbolique et historique aux routines organisationnelles et jouent largement dans l'identité et la signature du CDS et, dans une certaine mesure, plombe son potentiel créatif. La communauté créative, aliénée par les artefacts et les routines fonctionnels dominants, et poussée par une injonction à se renouveler du guide créatif, se plonge dans un état réflexif sur son pouvoir de rupture et d'émancipation qui s'engage dans la période de redéfinition. Nous pensons donc qu'il est d'autant plus intéressant et important d'observer l'émergence de nouvelles routines par la performativité des artefacts qui vont s'enraciner dans la pratique de création et agir sur la création elle-même.

## **5.7 Aliénation : Déstructuration et dé-routinisation, liminalité, réflexivité**

Nous avons distingué deux formes de performativité des artefacts : une performativité pour la reproduction et le maintien, la routinisation; et une performativité de la variation et la création de nouvelles routines. Cependant, toutes les initiatives observées pour le renouvellement de routine venant de la base sont faibles en comparaison de celles issues des artefacts historiquement dominants. De plus, il existe, même dans les communautés créatives, cette double logique paradoxale : protéger l'identité créatrice en intégrant les acteurs externes et en les formant à la culture par les routines opérationnelles et les artefacts dominants; et ouvrir vers l'extérieur, la base ou les dynamiques collectives et transversales pour importer, créer de nouvelles routines ou transformer les routines existantes. Le Département de casting illustre ce paradoxe des routines dans sa double mission. Tout d'abord, il installe des routines de création ciblées en réponse à une demande de production et, d'autre part, crée des routines créatives en amont pour explorer de nouveaux concepts et de nouvelles idées. Dans ce sens, le département de casting fonctionne comme un dispositif intermédiaire traduisant les demandes descendantes vers les communautés créatives; et essaie ardemment d'exercer une influence ascendante, un intéressement, en installant des contextes pour aider les communautés créatives marginales à s'exprimer.

Dans la période de transition qui commence vers 2010, les communautés créatives sentent le besoin de contrebalancer la puissance du squelette acrobatique et des artefacts gardiens de la signature, et tentent de stimuler les routines créatives. Les routines créatives sont comprises ici comme des routines installées pour apporter des idées dans le processus créatif afin de créer de nouveaux spectacles qui remettent en question le niveau habituel et les normes d'innovation élevés exigés au CDS. Les artefacts liés ou associés sont en particulier des banques d'idées, de numéros, de fragments de numéros, mais aussi d'œuvres d'art, d'équipements et de nouvelles technologies, de lieux ou de processus qui peuvent créer une rupture dans les routines organisationnelles et exercer un contre-pouvoir aux artefacts dominants. Certains dispositifs sont mis en place pour promouvoir l'émergence de nouvelles routines produisant des artefacts qui peuvent avoir pour effet de rompre avec les routines institutionnelles.

Au moment de la collecte de données, la communauté de création est dans le cœur de cette phase critique de transition qui la rapproche de nouveau d'une *communitas*. Bien qu'elle conserve sa dimension fonctionnelle à travers son rôle départemental, elle se plonge volontairement dans un état d'anti-structure qui touche toutes les opérations créatives et artistiques. Avec comme projet collectif de redéfinir le CDS, ses processus, sa vision, ses valeurs et son esthétique, la communauté de création abat ses frontières et revoit ses routines. Elle tente de renégocier le sens de l'engagement par la critique des processus, de la hiérarchie et de certains artéfacts dominants qui plombent la créativité. La communauté est dans un état liminal qui est à la fois une critique de l'ordre et un intense moment d'imagination.

En ce moment, moi je fais exactement ce qu'on a fait il y a 30 ans quand on a réinventé ce qu'était l'expérience cirque. Pour ça, il faut de l'agilité, de la prise de risque, prendre conscience qu'il faut investir dans la recherche, dans le développement, dans nourrir des talents, accueillir des talents qu'on n'avait pas, dans des sphères différentes. (DCA1)

Ce rappel de la dynamique fondatrice du CDS remet en perspective le sentiment d'aliénation de la communauté. Celle-ci se repositionne dans une fiction horizontale décroisée, valorisant les pratiques transversales dans toute l'organisation et une ouverture à l'extérieur. Cette mise en situation liminale s'oppose à la logique dominante de production. Notamment, la revendication d'espaces d'exploration libre de résultats au nom de la découverte et de l'expérimentation est criante. Cette exploration semble nécessaire pour la communauté qui reçoit la pression d'innover, mais n'a ni les moyens ni le temps d'expérimenter, de développer et de maîtriser les nouvelles possibilités techniques ou artistiques. Elle est contrainte, au nom de son émancipation de forcer certaines pratiques liminales afin d'influencer ou même d'infléchir les processus. La communauté de création entreprend un mouvement fluide entre *communitas* à communauté épistémique.

## 5.8 Subversion et fluidité, une reconceptualisation réflexive et performative de la communauté

Un répertoire commun parallèle apparaît contenant des références à la « nouvelle génération », à l'« *underground* », aux « pratiques émergentes », « transversales », « collectives », aux « nouvelles technologies », etc. Ce répertoire s'articule autour de microprojets qui, par l'exemple, tentent de contaminer l'ensemble de l'organisation.

Le programme *Émergence des pratiques créatives, innovantes et collectives au Cirque* (ÉPCICC), par exemple, tente de puiser à même la base créative de l'organisation et de s'inspirer des acteurs des milieux marginaux de la scène du cirque contemporain. De nouveaux artefacts viennent bousculer les routines dominantes en incarnant des pratiques subversives sous la forme de *Jokers* ou de *Trend Books*, qui se déploient en amont du processus de création.

Le *bootcamp* de clowns est une illustration d'un type de pratique liminale d'exploration sans objectif de résultats. Une pratique liminale qui vise la co-construction du sens commun d'une réalité partagée par l'exploration et la participation. Le *bootcamp* tente de faire émerger de cette pratique liminale de nouvelles routines décloisonnant le recrutement, la formation et la création dans la pratique de l'art clownesque.

Des initiatives d'envergure sont expérimentées dans le but de régénérer les routines de création. Le projet *Refresh — Cirque 3.0* est un vaste exercice de *brainstorm* qui démontre bien la volonté de tous les départements d'Opérations créatives et artistiques de repenser et coconstruire le sens et l'esthétique de la signature artistique des spectacles. C'est l'exercice critique fondamental d'un artefact qui n'est ni plus ni moins que le manifeste symbolique du cirque nouveau.

Tableau 5.3 Caractéristique d'une communauté réflexive

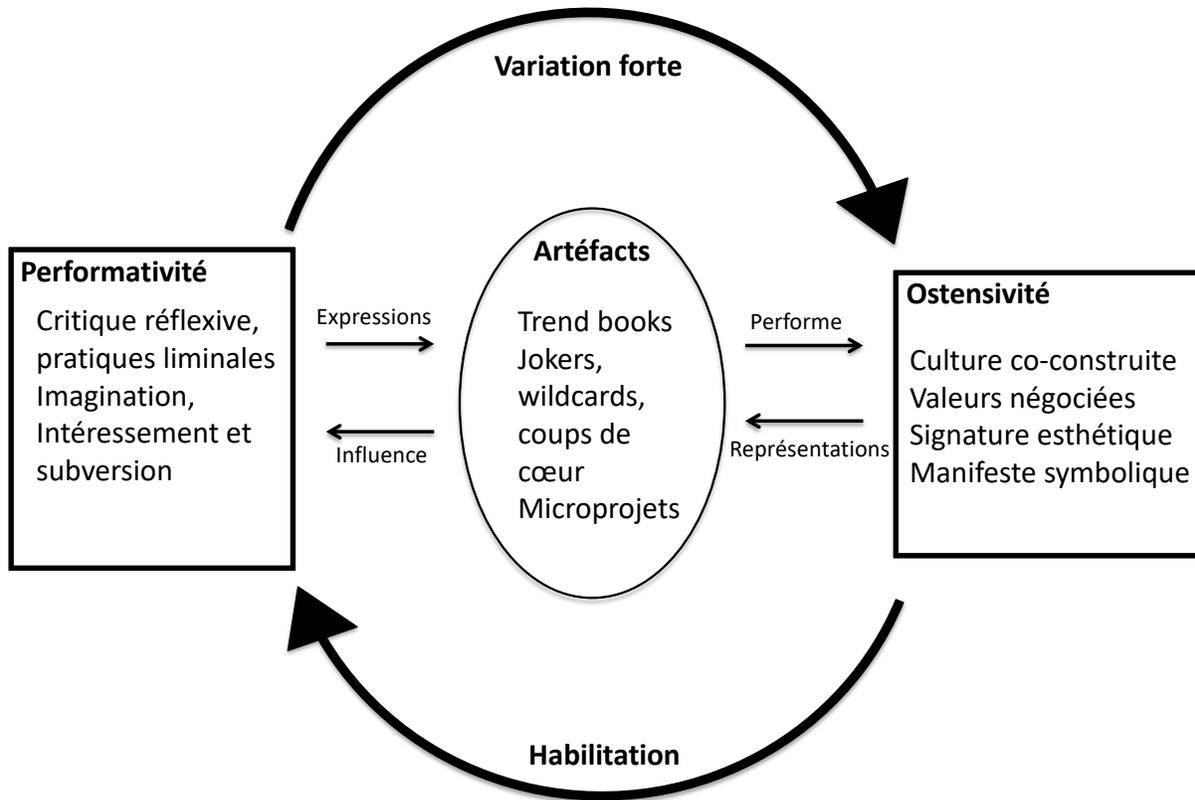
	<b>Communautés de création du CDS</b>
<b>Type de communauté</b>	Communauté réflexive
<b>Projet collectif</b>	Redéfinir le Cirque du Soleil
<b>Engagement mutuel</b>	Critique des processus et des artéfacts. Imagination.

	<p>Intéressement, exploration libre, pratiques liminales, subversion.</p> <p>Microprojets</p> <p>Reconfiguration</p>
<p><b>Répertoire commun</b></p>	<p>Trend book, Jokers, Wildcards, coups de cœur.</p> <p>Clowns Bootcamp</p> <p><i>Programme Émergence des pratiques créatives, innovantes et collectives au Cirque (ÉPCICC)</i></p> <p><i>Projet Refresh, Cirque 3.0</i></p>
<p><b>Frontières et relations périphériques</b></p>	<p>Fiction horizontale ouverte et porosité.</p> <p>Limites volontairement floues, transversalité.</p>

	Liminalité volontaire.
--	------------------------

Nous observons donc, comme précédemment une double performativité des artéfacts : reproductive et transformative. Dans l'état liminal que nous avons étudié, une performativité transformative est dominante. Un système d'artéfacts lutte pour apporter de la fraîcheur à l'austérité du squelette acrobatique et des artéfacts plombant la créativité, afin de stimuler l'esthétique vivante des spectacles. *Trend Book*, *jokers* et autres dispositifs sociomatériels (*brainstorms*, *bootcamp* de clowns, ÉPCICC) performant une subversion des artéfacts structurant l'ostensivité (Bibles, Squelette acrobatique, Cahiers techniques). La question de l'esthétique comme aspect génétique des routines de création est aujourd'hui intense et se situe au cœur des réflexions sur la qualité des performances et la signature artistique du Cirque du Soleil au point où Kurios, le spectacle en création au moment de la collecte de données est perçu comme un artéfact révolutionnaire de la signature esthétique du CDS. Kurios est presque un nouveau manifeste de la redéfinition du CDS.

Figure 5.4 Routines de dé-routinisation.



En outre, le double ostensif de la période d'expansion est toujours en vigueur, nous l'avons dit, car la constitution départementale de la communauté créative oblige un alignement hiérarchique et une coordination serrée avec les instances de production et de marketing. Cependant, s'il prenait une allure dichotomique en opposant les pratiques opérationnelles aux pratiques créatives, il s'entrelace dans la période de redéfinition dans des pratiques de subversion. Ces pratiques d'intéressement et d'influence répondent aux exigences de production, mais induisent une déviance ou remettent en question ce qui est tenu pour acquis. La position hautement réflexive de la communauté lui permet non seulement de sortir de son aliénation, mais en se plongeant en état liminal, elle agit en productrice d'un nouvel ostensif. La communauté se déstructure et devient *communitas*, et elle se reconfigure dans l'action de manière fluide.

## Conclusion

Le travail ici réalisé laisse plusieurs contributions sur son passage. En cherchant à répondre à des questions tournant autour des défis des organisations artistiques à se renouveler perpétuellement sur le plan créatif, tout en maintenant un niveau de rentabilité, nous avons proposé de réfléchir la problématique en s'extirpant d'une vision binaire et paradoxale de la situation qui, selon nous, sclérose la recherche en gestion des organisations artistiques et culturelles. Nous avons choisi d'approcher la question par la théorie des routines organisationnelles (Feldman, 2003; Feldman et Pentland, 2003 ; Pentland et Feldman, 2005). Cette approche nous a permis d'observer de façon granulaire les processus d'innovation et de création dans leurs microfondements, et nous encourage à dépasser une vision dichotomique du monde qui teinte les études en gestion des arts (DeFillippi et al., 2007; Eikhof et Haunschild, 2007; Townley et al., 2009, Lampel et al., 2000) et de l'innovation (March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996; Andriopoulos et Lewis, 2009; Raish et Birkinshaw, 2008; Cao et al., 2009).

Dans cette thèse, nous prenons part à une discussion très actuelle sur la créativité dans la rupture, l'émergence et la dynamique générative des routines (Pentland et al., 2012; D'Adderio, 2011, 2014; Feldman et al., 2016; Cohendet et Simon, 2016; Bucher et Langley, 2016; Dittrich et al., 2016; Deken et al. 2016).

### Contributions théoriques et conceptuelles

Ce que nous permet de découvrir une approche interactionniste et sociomatérielle des routines est justement cette fluidité transitionnelle d'identité, de schémas de représentations et d'interprétations. Autrement dit, la co-construction du sens qui émerge de façon dynamique dans une communauté et qui échappe aux approches institutionnalistes. Notre recherche démontre comment une telle approche, combinée avec une lecture poststructuraliste, peut expliquer :

- 1) L'émergence d'un ostensif dans le foyer d'une *communitas*, une protocommunauté qui se structure en communauté épistémique par un phénomène de routinisation, et par la production d'artéfacts tenant lieu de manifeste.

- 2) L'institutionnalisation d'une communauté créative par son ostensivité fortement symbolique et par la performativité d'artéfacts de reproduction d'une pratique dominante, entraînant une dépendance au sentier et une aliénation de la communauté.
- 3) La renégociation du sens et la co-construction d'un nouvel ostensif par une fluidité dans l'identité *communitas*/communauté créative et des pratiques liminales d'intéressement et de subversion.
- 4) Cette fluidité est orchestrée par la performativité d'artéfacts qui transforment les schémas et conduisent à l'émergence d'un nouveau manifeste : un artéfact normatif, prescriptif et performatif qui rompt avec les routines dominantes et fait communauté.

Nous supposons qu'une telle approche permet d'expliquer le cycle de vie des communautés dans les organisations selon le processus perpétuel de reconfiguration qui les caractérise. Le mouvement fluide entre horizontalité et verticalité offre un regard dynamique et non rigide sur les approches institutionnalistes et résiste au lissage des approches processuelles en portant le regard sur les reliefs phénoménologiques de la réalité observée.

La fluidité de l'identité d'une *communitas* qui se structure, se déstructure et se reconfigure fait ressortir une polyvocalité des schémas. D'abord, la co-construction liminale d'un ostensif de référence se fait par l'importation et la rencontre d'antécédents hétérogènes de chacun des membres. Lorsqu'une communauté se structure, elle crée des artéfacts fondateurs qui sont performatifs à l'image de manifestes artistiques. L'apprentissage périphérique qui permet aux étrangers de pénétrer la communauté se fait alors par la confrontation d'habitus qui bouleversent plus ou moins la structure selon la transférabilité des compétences, ou du capital, d'une communauté à une autre. La cohabitation constellée de diverses communautés dans une organisation, l'appartenance et les différents modes de participation sont autant de sous-structures qui complexifient le degré d'interaction.

Cette lecture polyvocale s'apparente à celle que décrivent Cohendet et Simon (2016) dans un exercice de renouvellement de routine de création par recombinaison d'éléments de

routines dans un projet de jeu vidéo. De même, dans une perspective d'histoire culturelle, cette lecture résonne avec celle de Mutch (2016) et de Sewell (1992), si ce n'est qu'elle accepte une anti-structure (Turner, 1969). L'ostensif — ou plutôt, les ostensifs — d'une communauté rendent insaisissable son identité lorsque celle-ci se plonge en liminalité, devenant *communitas*. Avec Turner et Rindova (2012), nous voyons que la communauté peut activer des routines conscientes lorsqu'elle fait face à des problèmes de cohérence interne. Par ailleurs, le potentiel réflexif de la *communitas* (Turner, 1969), en état liminal, est aussi celui de se projeter, de s'imaginer. Un pan de recherche à entreprendre en science de la gestion est alors celui de l'imaginaire collectif ou de la communauté imaginée, tel qu'en parle Benedict Anderson (1983).

Le niveau mezzo-analytique que représentent une communauté et sa dynamique sociomatérielle dans une organisation nous a permis d'étudier la remise en question de la structure et des processus de création au CDS. Avec le raffinement nécessaire, nous croyons pouvoir étudier avec plus d'acuité et de précision l'innovation radicale et les transformations profondes et rapides des structures organisationnelles. De plus, nous pensons qu'un tel appareil analytique pourra être d'une grande utilité pour étudier les nouvelles formes d'organisations, par exemple, les structures en réseaux, collectives, spontanées, décentralisées ou virtuelles. L'analyse de l'émergence de routines et d'artéfacts dans une communauté créative, en tant que système génératif, offre un regard non seulement sur l'apprentissage et l'adaptation au changement, mais aussi, stratégiquement, sur la possibilité d'anticipation des changements du contexte, voire sur la capacité de transformation de l'environnement.

### **Contributions pratiques et stratégiques**

Sur le plan de la pratique de gestion, l'article intitulé « Clown scouting and casting at the Cirque du soleil: designing boundary practices for talent development and knowledge creation » (Gateau et Simon, 2016) donne un exemple convaincant d'expérimentation de pratiques liminales dans le but de régénérer la créativité dans une communauté distribuée composée de talents rares (les clowns). Notre étude démontre que le *bootcamp* de clowns a mis en place un contexte aux limites de trois pratiques distinctes au CDS : le recrutement, la formation et l'exploration. Ce contexte, cette zone intermédiaire, a permis l'émergence de pratiques liminales telles que nous avons pu le définir : « a co-

construction of what people do, make and learn to connect, create and understand new meaning of their shared reality, in acts, performance, and exploration » (Gateau et Simon, 2016 : 24). Cette expérimentation démontre la possibilité très riche en termes de connaissances produites et partagées par les membres d'une communauté qui se plonge en liminalité pour une courte période de temps, et de son potentiel critique et de mise à jour de routines qui rendaient inertes ses processus de recrutement, de formation et d'innovation.

La communauté créative est un vecteur de transformation qui met en place des microprojets pour tenter d'influencer les routines dominantes. Cette observation rappelle les activités de communautés de *hackers* qui développent des capacités de provoquer des crises par des routines de rupture, mais qui développent aussi des pratiques qui reconfigurent les organisations. Durand et Vergne (2010) parlent d'organisations pirates qui se positionnent en marge de la structure, celle-ci étant insatisfaisante et n'offrant pas la possibilité d'agir légitimement à ses membres. Les pirates développent des pratiques subversives comme des formes d'innovations qui contournent les règles. Les enseignements tirés de cette thèse invitent à considérer la gestion des pratiques de perturbation comme étant aussi des pratiques de reconstruction. Dans l'organisation, les communautés peuvent tenir ce rôle d'avant-garde essentiel aux projets de création et d'innovation. Un management qui tient compte et aménage des états, des zones ou des dispositifs réflexifs liminaux pourraient apprendre beaucoup de ses communautés créatives. En ce sens, nos résultats peuvent aussi s'arrimer avec ceux de Bucher et Langley (2016), qui décrivent une alternance de fréquentation entre dispositifs réflexifs et lieux d'expérimentations comme stratégie de sortie pour une transformation radicale et une réorientation de routines.

À propos de la performativité des artéfacts, nous avons pu constater la puissance symbolique d'un manifeste et sa force prescriptive. Ce constat appelle à une vigilance des gestionnaires sur les effets de plombage de la créativité et sur la production d'autres artéfacts ritualisant la pratique. Dans un article en cours de rédaction dont le titre provisoire est : « Concevoir un dispositif liminal pour la cocréation de savoirs : sociomatérialité et pratiques rituelles », portant sur une communauté théâtrale au Salvador, nous avons expérimenté de façon concrète ces apprentissages.

Le projet salvadorien, conduit en collaboration avec une chercheuse en psychoéducation de l'Université Laval de Québec, prend la forme d'un atelier participatif de co-construction de savoirs. Il a permis de faire ressortir des éléments clés qui ont servi à mobiliser et engager les membres dans l'exercice participatif de la communauté. La critique des artefacts préexistants, la restructuration de l'espace, la matérialisation de l'information et la création de représentations graphiques du processus ont hautement contribué à mettre en lumière les incompréhensions et assainir le dialogue entre les partenaires locaux et les gestionnaires canadiens impliqués, notamment aux prises avec des rapports de domination Nord/Sud.

Un point important constitue l'approche préliminaire. Afin de structurer l'atelier créatif, les chercheurs ont confronté leurs collectes d'informations (théorique et pratique) et cherché à faire émerger des relations, utilisant les outils « coup de cœur » comme moteur. Cette première mouture d'artefacts a servi de prétexte pour entrer en relation. Plus encore, cet exercice d'analyse préliminaire a permis de comprendre, par l'appréciation et la critique, les grandes orientations des participants et leurs visions de l'exercice. Certains éléments coups de cœur ont ainsi servi de tremplin. Il s'est avéré qu'en utilisant comme base les connaissances matérialisées détenues par les participants, la prédisposition était positive.

L'appropriation de l'espace physique avec les participants, a non seulement eut l'effet d'une activité rassembleuse, mais a remis à plat les préjugés de façon littéralement architecturale. Une forme d'horizontalité politique des rapports a été perçue comme facilitant la réflexion et la discussion.

En matérialisant visuellement l'information pour la reconstruire et en représentant visuellement les problématiques, nous avons créé des objets symboliques externes qui ont contribué à détendre les rapports de force à l'intérieur du groupe. Par exemple, en construisant des représentations circulaires, plutôt que des matrices ou des graphiques préétablis, nous avons défait les aprioris hiérarchiques et égalisé la vision structurelle traditionnelle de la relation Nord/Sud.

Ces pistes tendent à démontrer l'utilité potentielle en gestion des connaissances comme en gestion de la créativité de s'intéresser aux contextes liminaux et aux pratiques qui en

émergent. Notamment, comme en témoigne l'expérience salvadorienne brièvement présentée ici, notre approche pourrait contribuer à la recherche-action en management et inspirer de nouvelles approches de consultation ou de co-design. Cette proposition nous semble prometteuse et demande davantage de recherches empiriques pour consolider ses assises.

Plus largement, dans une perspective macroscopique, nous croyons pouvoir apporter un regard innovant sur des mouvements sociaux émergents aussi variés que les avant-gardes artistiques et les effets de modes, que communautés marginalisées comme les mouvements LGTBTTQQFAGPBDSMNC2SAP, féministes ou post-colonialistes, mais aussi des phénomènes plus ancrés tels les Occupy, la circulation généralisée de migrants au vingt et unième siècle, la montée du populisme en politique et la vague de radicalisation qui l'accompagne partout sur la planète. Un autre article en progrès développe l'idée de communauté productrice d'habitus dans trois cas contrastants : celui de la fondation du CDS, celui de la fondation et du démantèlement du camp de réfugiés de Calais, en France; et celui de la fondation de l'État québécois lors de la Révolution tranquille. Cet article est un premier pas qui ouvre une voie pour tester notre modèle d'analyse qui souhaite arrimer interactionnisme sociomatériel et poststructuralisme dans une sorte de constructivisme radical.

## **Limites de la recherche**

Cette recherche comporte assurément certaines limites dont il faut tenir compte. D'abord, elle est éminemment située et empirique, et malgré le grand effort de décontextualisation, elle reste ancrée dans une réalité comportant des contours singuliers. Elle témoigne d'un contexte socioculturel et institutionnel québécois qui a permis l'émergence de l'organisation et son expansion avec le soutien du public (Leslie et Rantisi, 2011). Cependant, le rayonnement international de l'entreprise nous laisse croire que ses activités et la remise en question qui l'habite au moment de la collecte de données sont représentatives de la situation des industries créatives dans le monde.

Ensuite, elle porte sur un cas très spécifique. Le CDS est un exemple extrême du développement fulgurant d'une communauté créative en une organisation complexe de très grande envergure. C'est un cas unique et emblématique dont la transférabilité reste à

démontrer. Par contre, la longévité de l'organisation et sa façon de naviguer dans les eaux incertaines de la création nous offrent plusieurs apprentissages de gestion comparative. Aux différentes étapes de son histoire, le CDS a habilement fait face aux problématiques récurrentes en matière de créativité dans les entreprises artistiques en général et de tailles diverses.

Entre autres implications managériales, cette recherche n'a pas porté une attention suffisante aux acteurs individuels qui s'expriment dans la routinisation. Pour des raisons épistémologiques, il nous a paru prudent de ne pas examiner les dimensions psychologiques ou psychologisantes d'une sociologie hasardeuse sur le plan scientifique. Pour cette raison, l'agent individuel, l'artéfact en tant qu'agent et la communauté en tant qu'agent, restent abordés comme ayant un pouvoir d'action structurel et structurant selon les ressources mobilisables et les pratiques effectives. Nous avons bien pris garde de ne pas faire intervenir de dimensions affectives ou personnelles dans notre système explicatif. Nous n'avons ni les outils ni l'intérêt à spéculer sur ces aspects sans entreprendre une réelle démarche scientifique. Néanmoins, des facteurs psychologiques et cognitifs devraient sans doute être pris en compte pour enrichir la perspective humaniste de notre étude.

Ce faisant, nous avons peut-être négligé les rôles de différents acteurs particuliers dans l'organisation. L'idée de communauté comme agent collectif déplace la focale qui était mise sur le leadership ou le rôle des gestionnaires intermédiaires et des cadres dans l'imposition ou la transformation de routines. Il s'agissait, pour nous, plutôt d'observer le pouvoir de façon distribué en termes de *communityship* (Mintzberg, 2009). Pourtant, il nous apparaît intéressant de pousser la recherche sur les acteurs individuels qui tirent profit de période de transition, qui produisent ou reproduisent des routines et des artéfacts à leurs fins personnelles et cherchent à reconfigurer la structure à leur avantage, négativement comme positivement. Nous avons observé la subversion comme pratique collective, mais différentes figures de l'acteur individuel soulèvent des questions d'intentionnalité que nous reportons à des travaux ultérieurs. Par exemple, dans le cas de notre recherche salvadorienne en cours mentionnée précédemment, le rôle de gestionnaire en tant qu'acteur liminal s'apparente à celui d'animateur de *communitas* qui peut repérer

et valoriser dans l'action les pratiques émergentes. Ce type de recherche apportera sans doute plus de connaissances sur les pratiques individuelles des gestionnaires.

Finalement, le niveau élevé de décontextualisation du cas nous a permis de produire une riche proposition théorique. Cette recherche a mis au jour des lacunes importantes d'une sociologie des organisations dominée par le courant poststructuraliste et critiquée récemment par un courant processualiste. Elle défend une approche constructiviste radicale, interactionniste symbolique et sociomatérielle, qui place en son centre la communauté créatrice et transformatrice d'institutions. Une limite importante de cette recherche est donc, dans sa dimension critique, d'offrir peu de solutions concrètes sur le plan managérial. Or, cette thèse se concentre sur la performativité des artefacts, il nous semblerait ironique et mal venu de lui donner une dimension prescriptive. Elle se veut plutôt une invitation à visiter le paysage anti-structurel de l'organisation.



## Bibliographie

Andersen, Poul Houman (2003). « The embeddedness of selfish routines: How routines are replicated in business networks », *Industry and Innovation* 10 (2) : 159-77.

Anderson Benedict (1983). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London : Verso.

Amin, Ash et Patrick Cohendet (2004). *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford University Press.

Amin, Ash et Joanne Roberts (2008). « Knowing in action : Beyond Communities of Practice », *Research Policy* 37, 353-369.

Andreu, R. et C. Ciborra (2002). « Knowledge across Boundaries: managing knowledge in distributed organizations », in C.W. Choo and N. Bontis (eds), *The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York, Oxford University Press.

Andriopoulos, C et M. Lewis (2009). « Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation », *Organization Science*, vol.20, no.4.

Anzai, Y et HA Simon (1979). « The Theory of Learning by Doing. » *Psychological Review*, 86(2), 124-140.

Arena, Richard et Nathalie Lazaric (2003). « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : Une analyse économique rétrospective ». *Revue économique*, 54(2), 329-354.

Austin, JL (1970 [1962]). *Quand dire, c'est faire*. Paris, Seuil.

Balogun, J, P Gleadle, V Hope-Hailey et H Willmott (2005). « Managing change across boundaries: boundary-shaking practices. » *British Journal of Management*, 16 (4) : 261-278.

Bar-Lev et Vitner (2011). « Performing a crisis: Institutional politics and the construction of (ir)responsibility », *Organization* 19(6) 667–684

Barreto, I (2010). « Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future », *Journal of Management*, vol. 36, no. 1, pp. 256-280.

Barrett, Frank J (1998). « Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, 605-622.

- Becker, Markus C (2004). « Organizational Routines : A review of the littérature », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, no. 4.
- Becker, Markus C (2005). « Applying organizational routines in understanding organizational change », *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, no. 5, pp. 775-791.
- Becker, Howard S (1985 [1963]). *Outsiders*, Paris, Métailié.
- Becker, Howard S (1988 [1982]). *Les Mondes de l'Art*, Paris, Flammarion.
- Benoît-Barné, C et F Cooren (2009). « The accomplishment of authority through presentification: how authority is distributed among and negotiated by organizational members », *Management Communication Quarterly*, 23 (1) : 5-31.
- Beech (2011). « Liminality and the practices of identity reconstruction », *Human relations* 64(2) 285–302
- Black (2013). « When visuals are boundary objects in system dynamics work », *System Dynamics Review*, vol 29, No 2 : 70–86
- Blomberg, J, et A Werr (2006). « Boundaryless Management : Creating, transforming and using knowledge in inter-organizational collaboration. A literature review. » *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration* No 2006:2.
- Blumer, H (1998 [1969]). *Symbolic Interactionism*, Berkeley, University of California Press.
- Boje, Fedor et Rowland (1982). « Myth Making: A Qualitative Step in OD Interventions », *Journal of Applied Behavioral Science*, 1982 18 : 17
- Boland (2013). « Towards an anthropology of critique: The modern experience of liminality and crisis », *Anthropological Theory*, 13(3) 222–239
- Boudreault, Julie (2009). « Le Cirque du Soleil, quelle histoire! » *Cap-aux-Diamants : la revue d'histoire du Québec*, n° 97, 2009, p. 10-15.
- Bourdieu, Pierre (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Minuit.
- Bourdieu, Pierre (1980). *Le Sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun ».
- Bourdieu, Pierre (1992). *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil.
- Bourdieu, Pierre (1994). *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil.

Bromiley, P et A Marcus (1987). « Deadlines, Routines, and Change », *Policy Sciences*, vol. 20, n° 2, pp. 85-103.

Brown, JS et P Duguid (1991). « Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working, learning and innovation », *Organization Science*, 2, 40-57.

Bucher, S et Ann Langley (2016). « The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics », *Organization Science* 27(3) : 594-613.

Butler, Judith (1988). « Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory. *Theatre Journal*, Vol. 40, n° 4, pp. 519-531.

Butler, Judith (1990). *Gender Trouble*, London : Routledge.

Callon, Michel (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique (1940/1948)* 36 : 169-208.

Callon, M. (2007). « What Does it Mean to Say that Economics is Performative ? », in D. Mackenzie, F. Muniesa & L. Siu (eds), *Do Economists Make Markets ? On the Performativity of Economics*, Princeton, NJ, Princeton University Press, p. 311-357.

Cao Q, E Gedajlovic et H Zhang (2009). « Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects », *Organization Science*, 20(4).

Carlile, PR (2002). « A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development » *Organization Science*, 13(4), pp. 442-455.

Carlile, PR (2004). « Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries », *Organization Science*, 15(5), pp. 555-568.

Carlile, Paul R et Ann Langley (2013). *How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies*. 1 st ed. Vol. 3. Oxford : Oxford University Press.

Cepeda, G. et D Vera (2007). « Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective », *Journal of Business Research*, vol. 60, no. 5, pp. 426-437.

Charmaz, K (2006). « Coding in grounded theory practice », in Charmaz, K., *Constructing Grounded Theory*, Thousand Oaks, Sage Publications : 42-71.

Ciborra, C.U. et R Andreu (2001). « Sharing knowledge across boundaries ], *Journal of Information Technology*, vol. 16, no. 2, pp. 73-81.

Cohen, MD (1991). « Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections », *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 135-139.

Cohen, MD (2006). « What's different in routine », *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, no. 2, pp. 387-390.

Cohen, MD (2012). « Perceiving and Remembering Routine Action: Fundamental Micro-Level Origins », *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 8, pp. 1383-1388.

Cohen, MD et P Bacdayan (1994). « Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study », *Organization Science*, vol. 5, no. 4, pp. 554-568.

Cohen, Michael D, Roger Burkhart, Giovanni Dosi, Massimo Egidì, Luigi Marengo, Massimo Warglien et Sidney Winter (1996). « Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues ». *Industrial and Corporate Change*, Volume 5 (3), 653-698.

Cohen, MD, DA Levinthal et M Warglien (2014). « Collective performance : modeling the interaction of habit-based actions », *Industrial and Corporate Change*, vol. 23, no. 2, pp. 329.

Cohendet, P et M Diani (2003). « L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique*, 5/113, pp. 697-720.

Cohendet, Patrick et Patrick Llerena (2003). « Routines and incentives : the Role of Communities in the firm », *Industrial and Corporate Change*, 12(2).

Cohendet, Patrick, Patrick Llerena et Laurent Simon (2010). « The innovative firm: nexus of Communities and creativity, » *Revue d'économie industrielle*, 129-130.

Cohendet, Patrick et Laurent Simon (2007). « Playing across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Videogame Firm », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, No. 5.

Cohendet, PS et Laurent O. Simon (2016). « Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal's Video Game Studio ». *Organization Science* 27(3) : 614-632.

Cohendet, Patrick, Bernard Petiot et Laurent Simon (2011). « Creative performance, organizational routines, and management system: the case of management of talents at Cirque du Soleil. » Draft Version, *DIME Final Conference* : Maastricht, 6 avril 2011.

Cohendet, Patrick, Patrick Llerena et Laurent Simon (2014). « The Routinization of Creativity », *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, vol. 234, no. 2, pp. 120-141.

Contu A and H Willmott (2003). « Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory », *Organization Science* 14(3) : 283-296.

Coriat, B et G Dosi (1998). « Learning how to govern and learning how to solve problems : On the co-evolution of competences, conflicts, and organizational routines ». In A. Chandler, P Harstrom and O. Solwell (eds), *The dynamic Firm*. Oxford University Press, Oxford, 103-133.

Cooren, François (2003). *Manière de faire parler : interaction et ventriloquie*. Paris, Éditions Le Bord de L'eau.

Cowan, R., David, P.A., Foray, D. (2000). « The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. » *Industrial and Corporate Change*, 9, pp. 211-253.

Cox, A (2005). « What are communities of practice? A comparative review of four seminal works », *Journal of Information Science* 31(6) : 527-540.

Cross, RL A et Parker (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Boston : Harvard Business School Press.

Cyert, RM et JG March (1963). *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

D'Adderio, Luciana (2008). « The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics », *Research Policy*, vol. 37, no. 5, pp. 769-789.

D'Adderio, Luciana (2011). « Artifacts at the center of routines: performing the material turn routines in theory », *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 197-230

D'adderio, Luciana (2014). « The Replication Dilemma Unravelled: How Organizations Enact Multiple Goals in Routine Transfer », *Organization Science* 25(5) 1325-1350.

Daunais, JP (1992). « L'entretien non directif » in Gauthier, B, *Recherche sociale*, Presses de l'Université du Québec. 273 — 293

Debray, Regis. (1994). *Qu'est-ce qu'un manifeste littéraire ?*, 1994, [[http://regisdebray.com/pages/pdf/manifeste\\_litteraire.pdf](http://regisdebray.com/pages/pdf/manifeste_litteraire.pdf)], consulté le 4 juin 2016.

DeFillippi, Grahber et Jones (2007). « Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy », Special Issue in *Journal of Organizational Behavior*, 28, 511–521.

Deken, F, Paul R. Carlile, Hans Berends, Kristina Lauche (2016). « Generating Novelty Through Interdependent Routines: A Process Model of Routine Work », *Organization Science* 27(3) : 659-677.

- Dionysou, Dionysios D et Haridimos Tsoukas (2013). « Understanding the (re) establishment of routines from within: a symbolic Interactionist perspective », *Academy of Management Review*, 38(2), 181-205.
- Dittrich, K, Stéphane Guérard, David Seidl (2016). « Talking About Routines: The Role of Reflective Talk in Routine Change ». *Organization Science* 27(3) : 678-697.
- Dosi, G et L Marengo (2007). « On the Evolutionary and Behavioral Theories of Organizations: A Tentative Roadmap », *Organization Science*, vol. 18, no. 3, pp. 491-502.
- Dufrenne, Mikail (1977). *Subversion Perversion*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Durand, Rodolphe et Jean-Philippe Vergne (2010). *L'organisation pirate. Essai sur l'évolution du capitalisme*, Le Bord de l'eau, coll. « Mondes Marchands », 176 p.
- Edmondson, AC, RM Bohmer et GP Pisano (2001). « Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, no. 4, pp. 685-716.
- Egidi, M et A Narduzzo (1997). « The emergence of path-dependent behaviors in cooperative contexts », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, no. 6, pp. 677-709.
- Eikhof DR et A Haunschild (2007). « For art's sake! Artistic and Economic logics in creative production », *Journal of Organizational Behavior*, 28(5).
- Eisenhardt, Kathleen M (1989). « Building Theories from case study research », *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Elzinga, A. (1993). « Science as the continuation of politics by other means », in T. Brante, S. Fuller and W. Lynch (editors), *Controversial Science. From content to contention*. State University New York Press, Albany, pp. 127-152.
- Emerson, RM, RI Fretz et LL Shaw (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*, Chicago, University of Chicago Press.
- Feldman, Martha S (2000). « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, 11(6).
- Feldman, Martha S (2003). « A performative perspective on stability and change in organizational routines », *Industrial and Corporate Change*, Volume 12, Number 4.
- Feldman, Martha S (2004). « Resources in Emerging Structures and Processes of Change », *Organization Science*, vol. 15, no. 3, pp. 295-309.

Feldman, Martha S., Brian T. Pentland, Luciana D'Adderio, Nathalie Lazaric (2016). « Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics », *Organization Science* 27(3) : 505-513.

Feldman, Martha S et Wanda Orlikowski (2011). « Theorizing Practice and Practicing Theory », *Organization Science*, vol. 22, no. 5, pp. 1240-1253.

Feldman, Martha S et BT Pentland (2003). « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, 48(1).

Feldman, Martha S et A Rafaeli (2002). « Organizational routines as sources of connections and understandings », *The Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 3, pp. 309.

Felin, T et NJ Foss (2005). « Strategic organization: a field in search of micro-foundations », *Strategic Organization*, vol. 3, no. 4, pp. 441-455.

Felin, T et NJ Foss (2009). « Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, no. 2, pp. 157-167.

Felin, T et NJ Foss (2011). « The endogenous origins of experience, routines, and organizational capabilities: the poverty of stimulus », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, no. 2, pp. 231-256.

Felin, T et NJ Foss (2012). « The (proper) microfoundations of routines and capabilities: a response to Winter, Pentland, Hodgson and Knudsen », *Journal of Institutional Economics*, vol. 8, no. 2, pp. 271.

Felin, T, NJ Foss, KH Heimeriks et TL Madsen (2012). « Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure », *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 8, pp. 1351-1374.

Felin, T, NJ Foss et RE Ployhart (2015). « The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory », *The Academy of Management Annals*, vol. 9, no. 1, pp. 575-632.

Feyerabend (1980 [1975]). *Against method: outline of an anarchistic theory of knowledge*, Verso, London.

Fleming, L et D Waguespack (2007). « Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities, *Organization Science*, 18(2), 165-180.

Fominykh et al. (2016). « Boundary objects in collaborative work and learning », *Inf Syst Front*, 18:85–102

Fox, NJ (2011). « Boundary Objects, Social Meanings and the Success of New Technologies », *Sociology* 45(1) 70–85

Friesl, M et J Larty (2013). « Replication of Routines in Organizations: Existing Literature and New Perspectives », *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, no. 1, pp. 106-122.

Gateau, Thierry et Laurent Simon L (2016). « Clown scouting and casting at the Cirque du soleil: designing boundary practices for talent development and knowledge creation », *International Journal of Innovation Management* 20(4).

Geiger, Daniel et Anja Schröder. (2014). « Ever-changing routines? Toward a revised understanding of organizational routines between rule-following and rule-breaking », *Schmalenbach Business Review : ZFBF* 66 (2) : 170.

Gersick, CJG (1988). « Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development », *The Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 1, pp. 9-41.

Gersick, CJG et JR Hackman (1990). « Habitual routines in task-performing groups », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 47, no. 1, pp. 65-97.

Giddens, Anthony (1987 [1984]). *La constitution de la société*, Paris, PUF.

Glaser, BG et AL Strauss (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine.

Goffman, E (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, Minuit, Paris.

Goffman, E (1974). *Les rites d'interaction*, Éditions de Minuit, Paris.

Granovetter, M (1973). « The Strength of Weak Ties. » *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360–80.

Gross et Geiger (2017). « Liminality and the entrepreneurial firm: Practice renewal during periods of radical change », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23 (2) 185-209

Haas, PM (1992). « Epistemic Communities and International Policy Coordination. » *International Organization*, 46, pp. 1-35.

Hackman, J (Ed.) (1990). *Groups that Work (and those that don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Halpern, MK (2012). « Across the great divide: Boundaries and boundary objects in art and science », *Public Understanding of Science*, 21: 922.

Handley et al. (2006). « Within and beyond communities of practice : making sense of learning through participation, identity and practice », *Journal of Management Studies*, 43(3), pp. 641-653.

Hargadon, AB et Beth A Bechky (2006). « When Collections of Creatives Become Creative Collective: A Field Study of Problem Solving at Work », *Organization Science*, 17(4) : 484-500.

Hargadon, AB et RI Sutton (1997). « Technology brokering and innovation in a product development firm », *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.

Heinich, Nathalie (1994). « Les manifestes et l'avant-garde artistique. Comment être plusieurs quand on est singulier », dans Jean-Olivier Majastre (dir.), *Le Texte, l'œuvre, l'émotion*. Deuxièmes rencontres internationales de sociologie de l'art de Grenoble, Bruxelles, La Lettre Volée, 49-64.

Hirsh, Paul M (1972). « Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems », *American Journal of Sociology*, 77 (4) 639-659.

Hodgson, GM (1997). « The ubiquity of habits and rules », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21, no. 6, pp. 663.

Hodgson, GM (2012). « The Mirage of Microfoundations », *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 8, pp. 1389-1394.

Hodgson, GM et T Knudsen (2011). « Poverty of stimulus and absence of cause: some questions for Felin and Foss », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, no. 2, pp. 295-298.

Howard-Grenville, JA (2005). « The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context », *Organization Science*, vol. 16, no. 6, pp. 618-636.

Howard-Grenville et al., (2011). Liminality as Cultural Process for Cultural Change. *Organization Science* 22(2) : 522-539.

Huzzard, T (2004). « Communities of domination? Reconceptualising organisational learning and power », *Journal of Workplace Learning*, vol. 16, no. 6, pp. 350-361.

Iannacci, F et KS Hatzaras (2012). « Unpacking ostensive and performative aspects of organisational routines in the context of monitoring systems: A critical realist approach », *Information and Organization*, vol. 22, no. 1, pp. 1-22.

Inam, A (1999). « Institutions, routines, and crises », *Cities*, vol. 16, no. 6, pp. 391-407.

Jacob, Pascal (1998). « Le cirque contemporain, la piste et la scène », *Théâtre Aujourd'hui* CNDP N° 7.

Knorr-Cetina, K (1999). *Epistemic cultures : how the sciences make knowledge*, Cambridge: Harvard University Press.

Langley, Ann (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, 24 (4) 691-710.

Lampel, J, T Lant et J Shamsie (2000). « Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries », *Organization Science*, vol.11, no.3

Latour, Bruno (1986). «The powers of associations», In John Law (editor), *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*, Sociological Review Monograph, Keele, pp. 261-277

Latour, Bruno (1992). *ARAMIS ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.

Latour Bruno (2006). *Changer la société, refaire de la sociologie*, La Découverte/Poche, Paris.

Latour, Bruno (1997 [1991]). *Nous n'avons jamais été modernes : essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte, « L'armillaire ».

Lave, Jane (1977). « Cognitive Consequences of Traditional Apprenticeship Training in West Africa ». *Anthropology & Education Quarterly*, Vol. 8, No. 3, pp. 177-180

Lave, Jane (1982). « A Comparative Approach to Educational Forms and Learning Processes », *Anthropology & Education Quarterly*, Vol. 13, No. 2, 181-187.

Lave, Jane (1988). *Cognition in Practice : Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*. Cambridge University Press, 214p.

Lave, Jane (1991). « Situating learning in communities of practice », in : Resnick, Lauren B. et al. (Eds), *Perspectives on socially shared cognition*, Washington, DC, US : American Psychological Association, 63-82.

Lave, J et E Wenger (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press.

Lazaric, Nathalie (2000). « The Role of Routines, Rules and Habits in Collective Learning: Some Epistemological and Ontological Considerations », *European Journal of Economic and Social Systems*, 14(2).

Lazaric, Nathalie (2011). « Organizational routines and cognition: an introduction to empirical and analytical contributions », *Journal Of Institutional Economics*, vol. 7 (2) 147-156.

Lazaric, N et A Reybaut (2005). « Knowledge, hierarchy and the selection of routines: an interpretative model with group interactions », *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 15, no. 4, pp. 393-421.

Lee, C (2007). « Boundary Negotiating Artifacts: Unbinding the Routine of Boundary Objects and Embracing Chaos in Collaborative Work », *Computer Supported Cooperative Work*, 16:307–339

Lemaître, Nadine (1987). « La culture d'entreprise, facteur de performance », *Revue Internationale de Gestion*, septembre-octobre.

Levina, N et E Vaast (2005). « The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems ». *MIS Quarterly*, 29(2): Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management 335-363.

Levinthal, D et C Rerup (2006). « Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 17, no. 4, pp. 502-513.

Leslie, D et N Rantisi (2011). « Creativity and place in the evolution of a cultural industry: The case of Cirque du Soleil ». *Urban Studies*, 48, 1771-1787.

Lewis, Sara E (2008). « Ayahuasca and Spiritual Crisis: Liminality as Space for Personal Growth », *Anthropology of Consciousness*, Vol. 19, Issue 2, pp. 109–133,

Li et al. (2009). « Evolution of Wenger's concept of community of practice », *Implementation Science* 4(11).

Lincoln, Yvonna S et L Guba (1985). « Establishing Trustworthiness », in *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, Sage, pp. 289-331.

Maielli, G (2015). « Explaining Organizational Paths through the Concept of Hegemony: Evidence from the Italian Car Industry », *Organization Studies*, vol. 36, no. 4, pp. 491-511.

March, JG et HA Simon (1958). *Organizations*, Wiley, New York. Teece, 2012.

March, JG (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, 2(1).

Martin, PY (2006). « Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity », *Gender, Work and Organization*, 13, 3: 254-276.

MacKenzie, Donald et Yuval Millo (2003). « Constructing a Market, Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange », *American Journal of Sociology*, Vol. 109, No. 1 (July 2003), pp. 107-145

Merton, Robert K (1965 [1953]). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Plon.

Meyer, Morgan et Susan Molyneux-Hodgson (2010). « Introduction : The Dynamics of Epistemic Communities », *Sociological Research Online*, 15(2) 14. <http://www.socresonline.org.uk/15/2/14.html>.

Miles, Matthew B et Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

Miller, Kent D, Brian T Pentland et Seungcho Choi (2012). « Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines », *Journal of Management Studies*, 49:8.

Miner, Anne S, Paula Bassoff et Christine Moorman (2001). « Organizational improvisation and learning: A Field study », *Administrative Science Quarterly*; 46, 2.

Mintzberg, Henry (2009). « Rebuilding companies as communities », *Harvard Business Review*, vol. 87, no 7/8, p. 140-143.

Mutch, A (2003). « Communities of practice and habitus: A critique », *Organization Studies*, 24(3) : 383-401.

Mutch, A *et al.* (2006). « Situating Organizational Action: The Relational Sociology of Organizations », *Organization* 13(5) : 607–625.

Mutch, A (2016). « Bringing History into the Study of Routines: Contextualizing Performance », *Organization Studies* Vol. 37(8) 1171– 1188.

Narduzzo, Alessandro, Elena Rocco et Massimo Warglien (2000). « Talking about Routines in the Field: The Emergence of Organizational Capabilities in a New Cellular Phone Network Company », In Giovanni Dosi, Richard R. Nelson and Sidney G. Winter (Eds), *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*, eds., Oxford University Press.

Nelson, R et S Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Nelson, R et S Winter (2002). « Evolutionary Theorizing in Economics », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, no. 2, pp. 23-46.

Nonaka, I et H Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY : Oxford University Press.

Omidvar O et R Kislov (2014). « The Evolution of the Communities of Practice Approach: Toward Knowledgeability in a Landscape of Practice : An Interview with Etienne Wenger-Trayner », *Journal of Management Inquiry* 23(3) : 266–275.

O'Reilley et al. (2012). « Demistifying Grounded Theory for Business Research », *Organizational Research Methods* 15 (2) 247-262.

Orlikowski, Wanda J (2002). « Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing », *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 249-273.

Orlikowski, Wanda J et Scott (2008). « Chapter 10: Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization », *The Academy of Management Annals*, (2)1, 433-474.

Orr, J (1990). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Ph.D. Thesis, Cornell University, US.

Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Pentland, BT (1992). « Organizing Moves in Software Support Hot Lines », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no. 4, pp. 527-548.

Pentland, BT (1993). « Getting comfortable with the numbers: Auditing and the micro-production of macro-order », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, no. 7, pp. 605-620.

Pentland, BT (1995). « Grammatical Models of Organizational Processes », *Organization Science*, vol. 6, no. 5, pp. 541-556.

Pentland, BT (2003). « Sequential Variety in Work Processes », *Organization Science*, vol. 14, no. 5, pp. 528-540.

Pentland, BT (2003). « Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes », *Management Science*, vol. 49, no. 7, pp. 857-870.

Pentland, BT (2011). « The foundation is solid, if you know where to look: comment on Felin and Foss », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, no. 2, pp. 279-293.

Pentland, BT et HH Rueter (1994). « Organizational Routines as Grammars of Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 3, pp. 484-510.

Pentland, BT et Martha S Feldman (2005). « Organizational routines as a unit of analysis », *Industrial and Corporate Change*, 14(5) : 793-815.

Pentland, BT et Martha S Feldman (2008). « Designing routines : On the folly of designing artifacts, while Hoping for patterns of action », *Information and Organization*, 18, 235-250.

Pentland, BT, T Haerem et D Hillison (2011). « The (N)Ever-Changing World: Stability and Change in Organizational Routines », *Organization Science*, vol. 22, no. 6, pp. 1369.

Pentland, BT, M Feldman, M Becker et P Him (2012). « Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model », *Journal of Management Studies* 49(8) : 1484-1508.

Polanyi, M (1967). *The tacit dimension*. Garden City, N.Y. : Anchor Books.

- Raisch, S et J Birkinshaw (2008). « Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators », *Journal of Management*, 34(3).
- Rerup, C et MS Feldman (2011), « Routines as a source of change in organizational schemata : the role of trial-and-error learning », *Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 3, pp. 577-610.
- Reynaud, B (2001). « Suivre des règles dans les organisations », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 97, no. 1, pp. 53-68.
- Reynaud, B (2005). « Pour une approche wittgensteinienne des règles économiques », *Revue de métaphysique et de morale*, vol. n 47, no. 3, pp. 349-374.
- Reynaud, B (2005). « The void at the heart of rules: routines in the context of rule-following. The case of the Paris Metro Workshop », *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, no. 5, pp. 847-871.
- Reynaud, B (2014). « Règles, usages et habitus : Le cas d'un établissement de la RATP », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 205, no. 5, pp. 90.
- Roberts J (2006). « Limits to Communities of Practice », *Journal of Management Studies*, 43(3) : 623-639.
- Salvato, C et C Rerup (2011). « Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities », *Journal of Management*, vol. 37, no. 2, pp. 468-490.
- Schutz, Anja (1987). *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales* Paris, Méridiens Klincksieck.
- Sewell (1992). « A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation », *American Journal of Sociology*, Vol. 98, No. 1 : 1-29
- Simon, HA (1997 [1947]). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*, 4th ed., Free Press, New York;Toronto;.
- Sorensen et al. (2016). « 5G – Boundary Object or Battlefield? » *Digiworld Economic Journal*, 102(2) 63-87.
- Star et Greisemer (1989). « Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39 », *Social Studies of Science*, 19(3) 387-420.
- Star, SL (2010). « This is Not a Boundary Object: Reflections on the Origin of a Concept », *Science, Technology, & Human Values* 35(5) 601-617.

- Stene, Edwin O (1940). « An approach to a science of administration », *The American Political Science Review* 34 (6) : 1124-37.
- Sturdy, A, M Schwarz et A Spicer (2006). « Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy », *Human Relations* 59(7) 929
- Szakolczai, A (2009). « Liminality and Experience: Structuring transitory situations and transformative events », *International Political Anthropology* Vol. 2 (1) 141-172
- Teece, DJ (2012). «Dynamic Capabilities : Routines versus Entrepreneurial Action », *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 8, pp. 1395-1401.
- Teece, et al. (1997). « Dynamic capabilities and Strategic Management. » *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Thomassen, B (2009). « The Uses and Meanings of Liminality », *International Political Anthropology* Vol. 2 (2009) No. 1 :6-27
- Thomassen, B (2012). « Notes towards an Anthropology of Political Revolutions ». *Comparative Studies in Society and History*, 54(3) : 679–706.
- Townley, B et al. (2009). « Managing in the Creative Industries: Managing the motley crew », *Human Relations*, 62(7).
- Turner, Victor (1990 [1969]). *Le Phénomène rituel. Structure et anti structure*, Paris, P.U.F.
- Turner, Victor (1979). « Frame, Flow and Reflection: Ritual and Drama as Public Liminality », *Japanese Journal of Religious Studies*, 6 (4) 465-499
- Turner, Victor (1982). « Images of anti-temporality: An essay in the anthropology of experience », *Harvard Theological Review* 75 (2) : 243-65.
- Turner, SF et V Rindova (2012). « A Balancing Act: How Organizations Pursue Consistency in Routine Functioning in the Face of Ongoing Change », *Organization Science*, vol. 23, no. 1, pp. 24-46.
- Tushman, ML et CA O'Reilly (1996). « Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. », *California Management Review*, vol.38, no.4
- Uzzi, B et J Spiro (2005). « Collaboration and Creativity: The Small World Problem», *American Journal of Sociology*, 111(2), pp. 447-504.
- Van der Steen, M (2011). « The emergence and change of management accounting routines », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 24, no. 4, pp. 502-547.

- Van Maanen, J et S Barley (1984). « Occupational Communities: Culture and control in organizations », *Research in Organizational Behavior*, 6, pp. 287-365.
- Weick, Karl E (1979). *The social psychology of organizing*, 2d ed., Addison-Wesley, Reading, Mass; Don Mills, Ont.
- Weick, Karl E (1990). « The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster », *Journal of Management*, 16, pp. 571-593.
- Weick, Karl E (1993). « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no. 4, pp. 628-652.
- Weick, Karl E (1995). *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, Calif.
- Weick, Karl E et T Putnam (2006). « Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge », *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, no. 3, pp. 275-287.
- Weick, Karl E et KM Sutcliffe (2006). « Mindfulness and the Quality of Organizational Attention », *Organization Science*, vol. 17, no. 4, pp. 514-524.
- Wenger, Etienne (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne (2000). « Communities of practice and social learning systems », *Organization* 7(2) : 225-246.
- Wenger, Etienne et al. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Harvard : HBS Press.
- Werr, A, J Blomberg et J Löwstedt (2009). « Gaining external knowledge—boundaries in managers' knowledge relations », *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 448-463.
- Whittington, R (2006). « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, 27(5), pp. 613-634.
- Winter, Sydney G (2003). « Understanding Dynamic Capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10.
- Winter, Sydney G (2011). « Problems at the Foundation? Comments on Felin and Foss », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, no. 2, pp. 257-277.
- Witt, U (2011). « Emergence and functionality of organizational routines: an individualistic approach », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, no. 2, pp. 157-174.
- Van Gennep, (1981 [1909]). *Les rites de passage*, Paris, Éditions A. et J. Picard.
- Vromen, JJ (2011). « Routines as multilevel mechanisms », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, no. 2, pp. 175-196.

Yin, RK (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. Second Edition. Sage.

Zbaracki, MJ et M Bergen (2010). « When Truces Collapse: A Longitudinal Study of Price-Adjustment Routines», *Organization Science*, vol. 21, no. 5, pp. 955-972.

Zellmer-Bruhn, Mary E (2003). « Interruptive Events and Team Knowledge Acquisition », *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp. 514-528

Zheng, S, W Zhang et J Du (2011). « Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments », *Journal of Knowledge Management*, 15(6), pp. 1035-1051.

Zollo et Winter (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities», *Organization Science*, Vol. 13, No. 3.

