



L'INNOVATION DANS LE SECTEUR CULTUREL

BILAN DES IDÉES PARTAGÉES LE 26 AVRIL 2018

Synthèse et rédaction

André Fortin, innovateur social en résidence
à la Fondation J. Armand Bombardier

Conception graphique

Marlène Malenfant, Studio Agito

Révision linguistique

Michel Levesque



C'est le 26 avril dernier qu'a eu lieu l'activité *L'innovation dans le secteur culturel* organisée par la Fondation J. Armand Bombardier, le Conseil des Arts de Montréal et Culture pour tous. Plus de 70 personnes ont participé à cet après-midi d'échange et de présentation¹ sur les façons de développer une culture d'innovation. Comme les organisations rencontrent plusieurs défis qui nécessitent de faire preuve d'adaptation et de créativité, la mise à contribution des membres d'une équipe est plus que jamais nécessaire. Pour bien y arriver, il faut **une culture organisationnelle** qui soit arrimée à des valeurs d'ouverture, de collaboration, de prise de risques...

Avant la réalisation de l'activité, nous avons demandé aux participants de définir l'innovation. Vous retrouverez ici six définitions tirées de l'analyse du contenu recueilli. Par la suite, un atelier portant sur la posture de l'innovation a abordé trois points : les perceptions de l'innovation dans le secteur culturel, les rôles d'un innovateur dans une organisation culturelle et les obstacles au déploiement de l'innovation. Pour chacun des points, nous avons fait ressortir les principaux éléments des discussions. Enfin, un sondage à la fin de l'événement nous a permis d'identifier quelques besoins prévisibles pour les prochaines années dans le milieu de la culture ainsi que les principaux sujets qui devraient être abordés advenant une éventuelle formation sur la culture de l'innovation.

La culture organisationnelle est l'ensemble des croyances et valeurs partagées par une majorité de personnes au sein d'une organisation qui expliquent son fonctionnement et guident ses membres dans leurs actions.



**FONDATION
J. ARMAND
BOMBARDIER**

¹Une table ronde a présenté trois initiatives innovantes en culture : **Mediafilm** avec Martin Bilodeau (rédacteur en chef), **Espace Libre** avec Geoffrey Gaquère (directeur artistique et codirecteur général) et **100Lux** avec Axelle Munezero (directrice générale).

LES 6 DÉFINITIONS DE L'INNOVATION

Qu'est-ce que l'innovation et comment la définir? Comme il n'y a pas de consensus à cet égard, voici six pistes énoncées par les participants. Toutefois, selon quelques échanges tenus durant la journée, il semble que le secteur culturel gagnerait à proposer une définition de l'innovation culturelle. Celle-ci serait un complément à **l'innovation sociale** et elle permettrait de mieux délimiter la contribution de la culture dans nos communautés et au sein de la société.

L'innovation sociale est un processus dynamique de recherche et d'expérimentation pour développer et mettre en œuvre des solutions créatives (nouveau service, produit, programme, approche, loi) face à des défis sociaux complexes.

L'innovation c'est proposer des solutions inattendues : de nouveaux regards, réponses, savoir-faire et processus face à de vieux problèmes.

L'innovation c'est bien saisir les besoins et s'adapter aux nouvelles réalités.

L'innovation c'est apprendre à se réinventer. C'est s'interroger et remettre en question des choses tout en expérimentant des possibles.

L'innovation c'est une ouverture, un état d'esprit, une posture mentale qui vise à accepter le changement et l'impermanence des situations.

L'innovation c'est la création de valeur dans un domaine en s'assurant de son appropriation. Ses objectifs sont de se différencier des autres, d'être plus efficace et d'améliorer la cohésion.

L'innovation c'est l'alliance de la créativité, de la collaboration et du dépassement pour plus d'impact social.

LES 8 GRANDES PERCEPTIONS DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR CULTUREL

Quel est notre rapport à l'innovation? À quoi sert l'innovation et est-ce nécessaire? Nous avons proposé d'identifier les perceptions de l'innovation dans le secteur culturel dans le but de dresser un tableau d'ensemble de la situation. Voici le résultat.

➤ **Mauvaise perception de l'innovation** qui engendre du scepticisme. C'est un fourre-tout, un mot à la mode. Il n'y a pas vraiment de nouveauté car tous les moyens existent déjà.

➤ **Vision erronée.** C'est souvent lié à la technologie; or c'est plus que cela. On pense à tort que l'innovation doit nécessairement être radicale.

➤ **Perception d'une innovation à deux vitesses.** Il y a une distinction à faire entre l'objectif des bailleurs de fonds (l'obligation d'innover) et la volonté profonde des organismes. De plus, même si elles le demandent, les instances publiques ont de la difficulté à faire preuve d'innovation au sein de leur structure.

➤ **C'est surtout perçu dans la création artistique et moins dans les processus organisationnels.**

➤ **C'est à une étape de balbutiements.** Il y a naissance d'initiatives de mutualisation, de regroupement, de fédération, de partage, de collaboration en mode **innovation ouverte**. On assiste à une certaine redéfinition des modèles d'affaires et de gestion.

➤ **C'est un besoin structurant** car le secteur culturel est à un tournant, dans un changement de paradigme. C'est essentiel pour la survie et c'est une solution à la résistance au changement. Ça permet de prendre une pause, de revoir ses orientations et ses façons de faire pour adapter ses actions. Ça questionne sur l'utilisation différente des ressources existantes au sein d'un organisme ou sur de nouvelles interactions avec les parties prenantes.

➤ **L'innovation sociale est vue positivement.** C'est très utilisé. Ça se concrétise notamment par des laboratoires culturels. Il y a une accessibilité des outils.

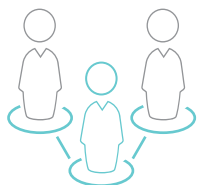
➤ **Ce n'est pas de la pensée magique.** On croit que l'innovation est un éclair de génie alors que c'est un long processus de réflexion et d'action. Il y a tout un défi pour sa mise en œuvre car cela rime avec prise de risques.

L'innovation ouverte est un mode basé sur le partage et la collaboration dans l'optique de mettre à profit diverses sources internes et externes pour bonifier un produit ou un service.

LES 10 PRINCIPAUX RÔLES D'UN INNOVATEUR DANS UNE ORGANISATION CULTURELLE

Comment peut-on innover dans une organisation culturelle et apporter sa contribution en ce sens? Il se dégage de cette question dix actions principales définissant des rôles qui participent à une posture d'innovation pouvant être mise de l'avant par des dirigeants, des employés ou des **intrapreneurs**.

L'intrapreneur est une personne qui adopte des attitudes et des comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation existante dans l'optique de transformer une idée innovante en une activité économique rentable.



MOBILISER

Rallier, fédérer les équipes. Rassembler autour d'une vision pour que celle-ci soit portée collectivement.



REMETTRE EN QUESTION

Avoir un esprit critique. Être capable de bousculer l'ordre établi et les façons de faire (processus). Provoquer la réflexion. Questionner les habitudes de l'organisation.



COMMUNIQUER

Écouter et communiquer à l'intérieur de l'organisation. Ouvrir des canaux pour assurer une bonne stratégie et une cohésion au sein d'une équipe.



PRENDRE DES RISQUES

Ne pas avoir peur de se tromper. Susciter le goût d'expérimenter.



S'ADAPTER

Développer des mécanismes d'ajustement pour cultiver une pertinence. S'adapter à l'environnement extérieur. S'appropriier des outils.



CRÉER UN BON CLIMAT

Établir un climat de confiance, d'optimisme et d'empathie. Être capable de rassurer face aux changements en visant le bien-être.



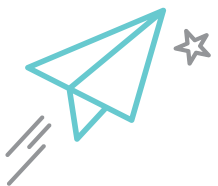
ÉDUQUER

Être en mesure d'expliquer et de montrer les bénéfices d'un changement. Simplifier, rendre accessible. Sensibiliser et inspirer par la passion et les actes.



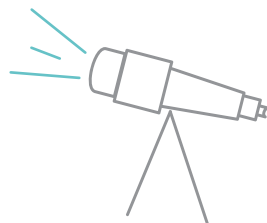
CRÉER DES LIENS

Établir des connections. Oser faire des partenariats qui font évoluer les disciplines en s'ouvrant sur d'autres formes. Briser les silos.



OUVRIR DES POSSIBLES

Être curieux. Amener les autres à penser autrement et à rester ouvert à plusieurs points de vue. Décloisonner les horizons de l'organisation, les savoir-faire et les champs de compétences.



ÊTRE VISIONNAIRE

Générer des nouvelles idées et des angles d'approche. Bien comprendre les mouvements et les nouvelles tendances. Amener une nouvelle vision au sein de l'organisation. Anticiper les choses et proposer des directions.

LES 7 PRINCIPAUX OBSTACLES AU DÉPLOIEMENT DE L'INNOVATION DANS UNE ORGANISATION CULTURELLE

L'innovation, comme toute transformation que l'on veut mettre en œuvre, rencontre des résistances. Or, quels sont les obstacles envisagés quand il s'agit de déployer l'innovation dans une **organisation** culturelle? Sept principaux éléments ressortent de la délibération.

L'organisation est souvent le miroir du leader de celle-ci. Donc plus le leader innove, plus l'organisation peut être innovante.

Citation d'un(e) participant(e)

Peurs et résistances face aux changements internes et externes. Vouloir rester dans sa zone de confort, dans sa routine et ses habitudes. Être affecté par le poids de l'establishment, la force d'inertie, le travail en silo. Ne pas avoir confiance dans ses capacités à innover.

Ressources limitées en termes d'expertises, d'employés, de financement, de temps.

Absence de soutien réel des instances publiques envers l'innovation. Cela se traduit par :
A) une aversion du risque dans les analyses des gouvernements,
B) un manque de souplesse des structures institutionnelles,
C) un décalage entre le discours tourné vers l'innovation et la mise en application des besoins des organismes innovants.

Méconnaissance des outils d'innovation. Utilisation répétée des mêmes méthodes de travail. Manque de formation sur les nouvelles pratiques innovantes et sur le transfert des savoirs. Peu de familiarité avec les nouvelles technologies.

Compétitivité entre les organismes. Méfiance des organismes d'un même secteur ou envers les nouveaux joueurs, ce qui réduit les opportunités de collaboration.

Manque de partage de la responsabilité d'innover. L'innovation ne se porte pas sur le dos d'une seule personne mais doit être une priorité organisationnelle.

L'innovation trop souvent axée sur les résultats, alors que les processus sont aussi importants. Faire face au stress de l'inconnu quant aux livrables à fournir. Tendance à calquer les critères quantitatifs de succès issus du secteur des affaires.

LES 8 ÉLÉMENTS DONT LE MILIEU DE LA CULTURE AURA LE PLUS BESOIN DANS LES PROCHAINES ANNÉES

Nous avons demandé aux participants de se projeter dans le temps et d'identifier les besoins auxquels le milieu de la culture risque d'être confronté dans les prochaines années. Cela donne huit éléments qui pourraient devenir huit chantiers de travail à mener à l'intérieur d'une organisation ou au sein d'un secteur donné.

La collaboration est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour réaliser un travail suivant des objectifs communs. Le travail collaboratif se fait par l'amalgame des contributions individuelles avec des ajustements continus. Les rapports entre les personnes sont horizontaux et la responsabilité des résultats est partagée entre tous.

- 1 ... **Soutien financier, organisationnel et politique.** Assurer un statut permanent aux artistes (fonds de chômage, retraite...) ou allouer des budgets sur le moyen/ long terme pour moins de précarité. Avoir des financements plus souples pour laisser de la place à l'innovation. Fournir de l'accompagnement en transformations managériales et numériques, sur la recherche créative de financements et sur les nouveaux modèles de fonctionnement.
- 2 ... **Cohésion, synergie et collaboration** entre organismes culturels et autres secteurs. Miser sur des occasions de réunir des milieux artistiques différents autour d'enjeux communs. Mettre en commun des ressources. Se renforcer pour faire face aux contenus provenant de médias puissants.
- 3 ... **Partage de savoirs.** Mettre en œuvre l'intelligence collective à l'interne ou à l'externe. S'outiller entre nous pour trouver des solutions inédites. Créer une plateforme de collaboration, d'échange d'idées et de bonnes pratiques, de visites *in situ*.
- 4 ... **Reconnaissance.** Faire valoir la culture comme un réel levier de développement de la libre pensée, de l'économie collaborative et d'une société plus forte. Faire reconnaître par le public que la culture est un élément primordial à la vie et que cela a un impact social considérable.
- 5 ... **Courage et audace.** Oser faire les choses différemment, particulièrement au niveau organisationnel. Se réinventer en se donnant du temps pour activer les processus d'innovation.
- 6 ... **Écoute** de l'intérieur et à l'extérieur. Ne pas juste chercher à séduire le public. Développer de meilleures compétences d'écoute envers les jeunes.
- 7 ... **Meilleur dialogue avec les publics et les communautés.** Collecter plus de voix et de visions diverses. Favoriser l'engagement citoyen dans les quartiers et répondre aux problèmes sociétaux actuels et à venir. Participer directement à l'éducation par le partage de nos idées et par le dialogue intergénérationnel. Développer des outils pour démocratiser la culture et mieux connecter les citoyens à celle-ci.
- 8 ... **Innovation en diffusion.** Développer son public, mais en apportant plus que ce que le consommateur demande.

LES 7 PRINCIPAUX SUJETS QUI DEVRAIENT ÊTRE ABORDÉS DANS UNE FORMATION SUR LA CULTURE DE L'INNOVATION

En terminant, si nous voulons creuser la notion de **culture de l'innovation** au sein d'une cohorte de formation ou d'un processus de développement des compétences, quels sont les sujets à aborder? Selon les participants, il s'en dégage sept principaux.

Stratégies et sources de financement.

Innovation dans le financement afin de diversifier les revenus et de pérenniser des modèles d'affaires. Réussir sa campagne de sociofinancement. Financer et gérer le risque lié à l'innovation.

Développement d'une culture du changement et de l'innovation.

Promotion d'une souplesse organisationnelle. Réduction des freins à l'innovation. L'art de combattre l'immobilisme et de motiver les troupes.

Partage d'expériences : stratégies gagnantes et meilleures pratiques culturelles d'ici et d'ailleurs.

Collaborations sectorielles et intersectorielles pour favoriser les rencontres, les synergies.

Approfondissement des outils qui réduisent le travail en silo et permettent de développer l'intelligence collective.

Nouveaux modèles de marketing, de communication et de diffusion pour les organismes culturels afin de diversifier le public. Élaboration de langages pour parler aux citoyens, aux politiciens, aux institutions et aux entreprises.

Techniques et outils d'innovation.

Le *design thinking* en culture, notamment pour mieux comprendre les nouveaux publics et identifier les besoins qui ont une valeur pour nos utilisateurs.

Développement stratégique au quotidien et sur le long terme. Gestion de l'innovation dans un calendrier. La structure organisationnelle : comment la revoir et quel processus mettre en place. Implication des membres du conseil d'administration pour aider l'organisation à évoluer.



Pour développer une culture de l'innovation au sein de son organisation, cela nécessite un réel engagement de la part de la direction et des employés. Le défi le plus important est de passer du discours à la pratique en mettant en place divers moyens suscitant l'expérimentation et l'appropriation du processus d'innovation.