

QU'EST-CE AU JUSTE QUE LA RÉSILIENCE?

Revue de la littérature, « état de la nation » et visions de l'avenir jusqu'en 2030

Plus de 1 100 réponses en ligne et plus de 100 contributions en personne

Projet commandé par l'Arts Council England (toutes les opinions sont celles de l'auteur)

Patrick Towell, Fondateur et directeur général, Golant Media Ventures

Directeur de l'innovation, The Audience Agency

Co-auteur, *What is resilience anyway?*

Golant Media Ventures

Innovation for creative and cultural enterprises

 the audience agency

QU'EST-CE QUE GOLANT (MEDIA VENTURES)?

Une agence d'innovation œuvrant dans les secteurs culturel, créatif, public et bénévole

- Innovation et numérique
- Résilience – entreprise et nouveaux modèles opérationnels
- Prise de décisions fondée sur des preuves – données
- Réflexion conceptuelle – conception fondée sur l'expérience, conception centrée sur l'utilisateur

Depuis 2018, la division Entreprise de The Audience Agency



QU'EST-CE QUE THE AUDIENCE AGENCY?

Un organisme caritatif britannique

- Organisme de soutien sectoriel de l'Arts Council England
- Observatoire de renseignements sur le secteur et le public pour l'Arts Council Wales, Creative Scotland et les organismes qu'ils subventionnent

Objectif

- Aider le secteur culturel à étendre sa portée et à renforcer sa pertinence et sa résilience au moyen de recherches et de réflexions
- Donner au membres du secteur une voix dans la création d'une culture dynamique et pertinente

Audience Finder – La plus grande base de données au monde sur l'engagement culturel

QU'EST-CE QUE LA RÉSILIANCE?

Vos réponses en premier

Exercice d'écriture rapide...

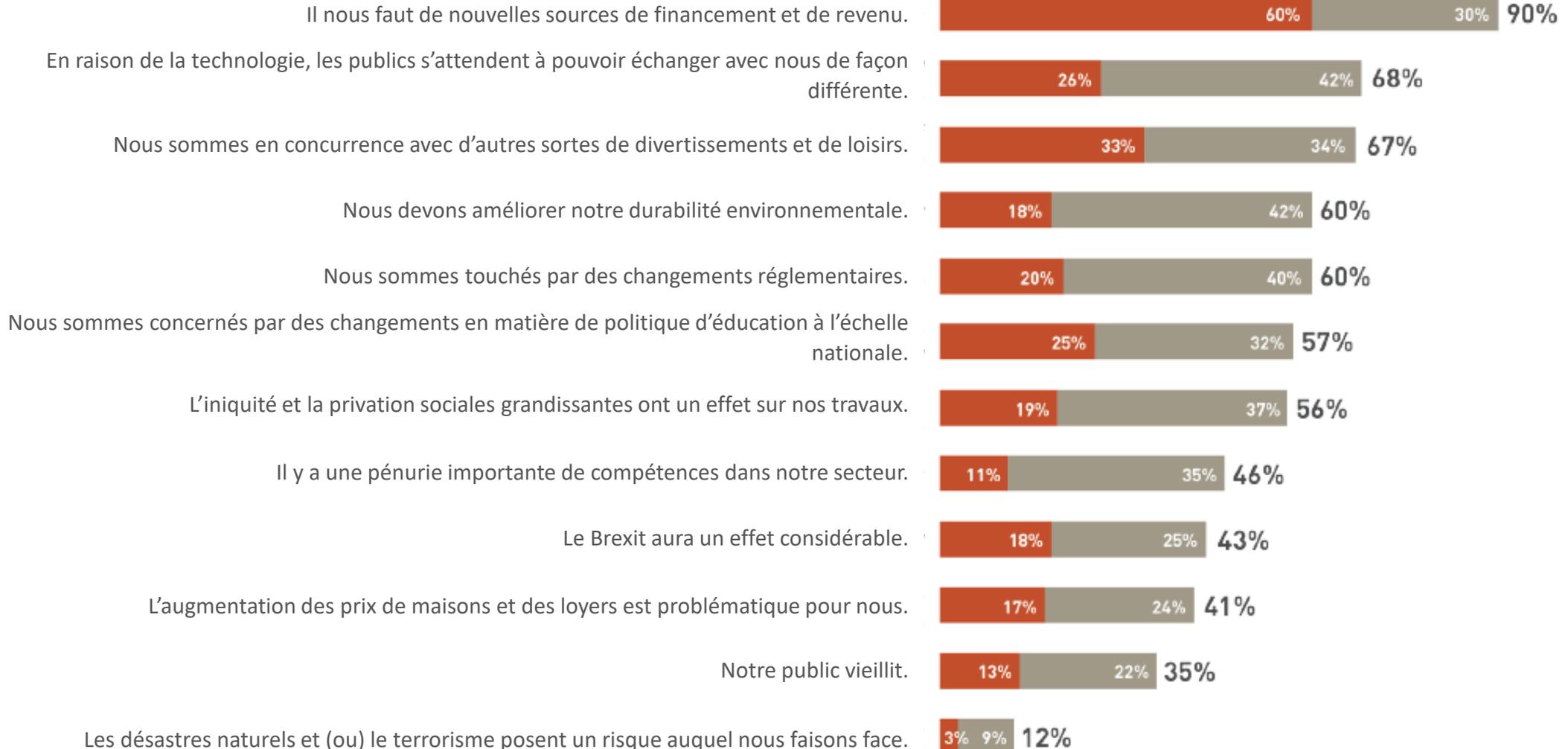
QU'EST-CE QUE LA RÉSILIENCE?

Capacité à réagir efficacement aux changements, menaces, chocs et possibilités

Deux significations couplées :

- « Rebondir » – survie, endurance, force, retour à l'état antérieur, préservation de la mission et des buts fondamentaux (plus négatif)
- « Bondir » – épanouissement, évolution, prospérité, mission et buts reflétant l'évolution des circonstances (plus positif)

RÉSILIENCE FACE À QUOI?



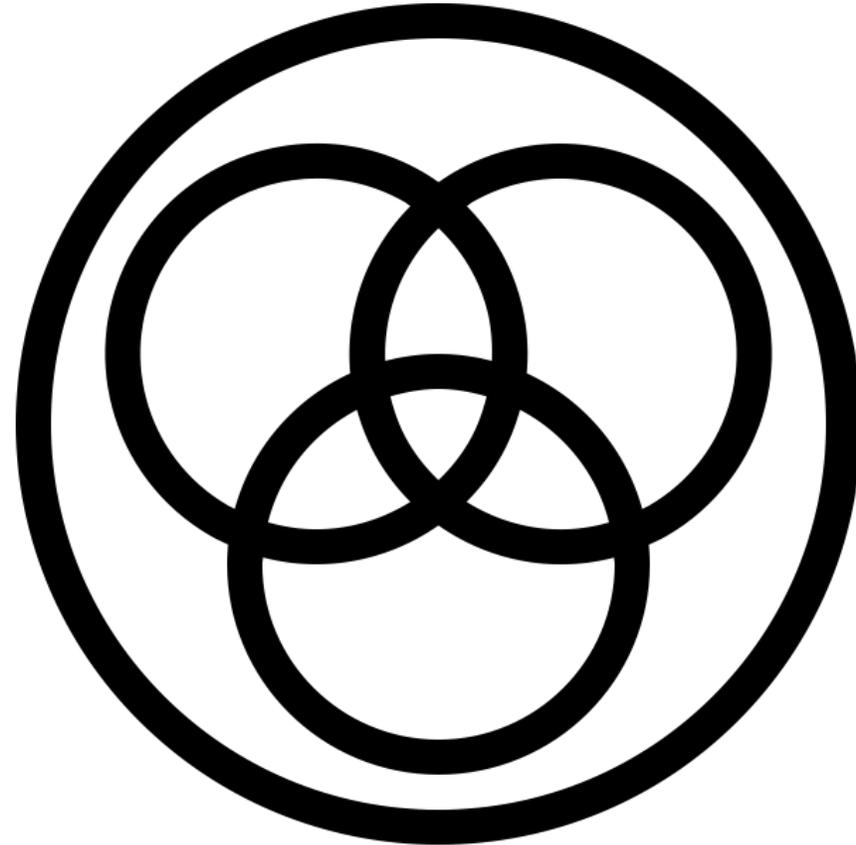
LA RÉSILIENCE JOUE SUR DE NOMBREUX NIVEAUX



Created by sandra
from Noun Project



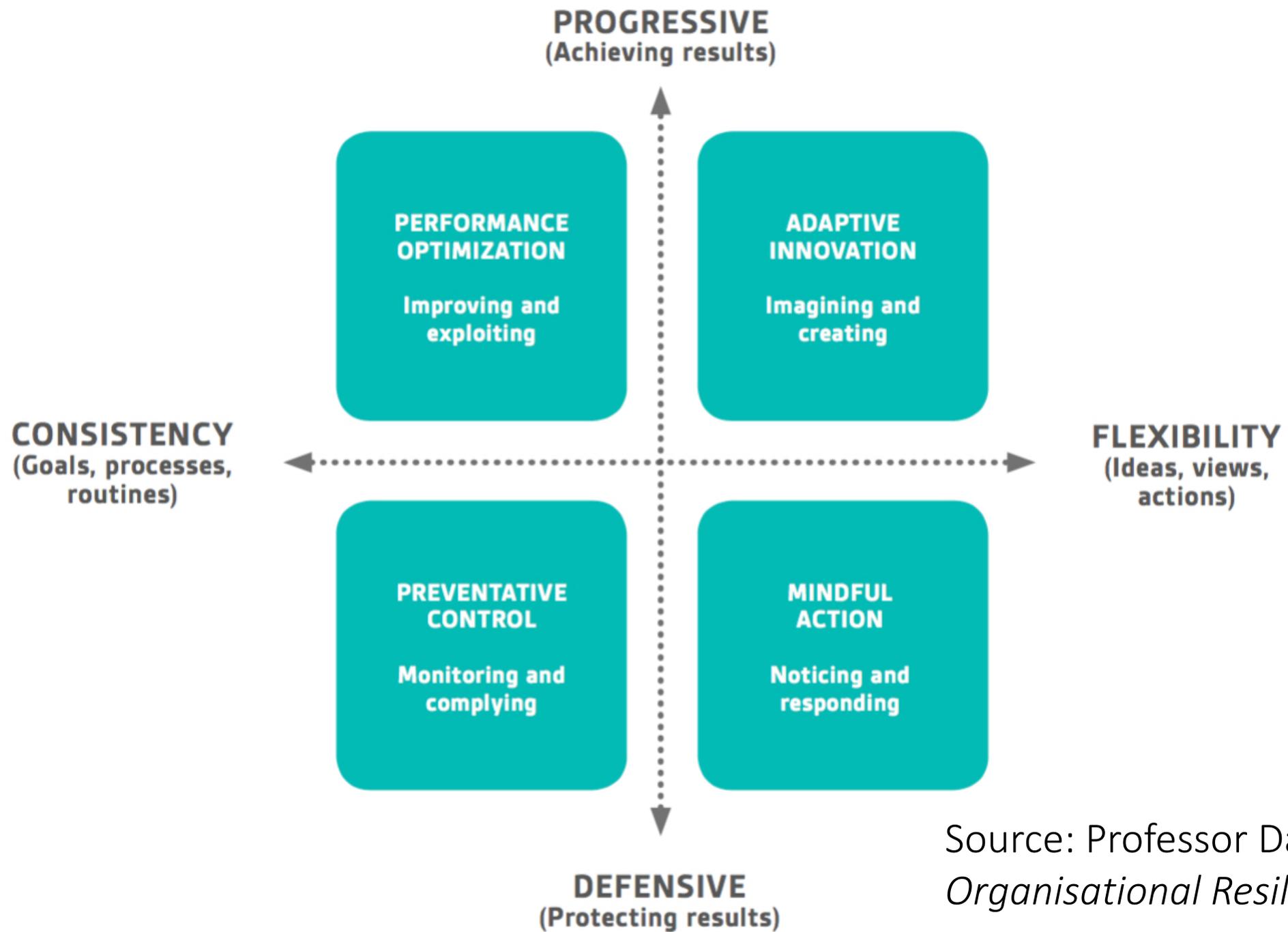
Created by Joris Hoogendoorn
from Noun Project



Created by Rflor
from Noun Project

Golant Media Ventures
Innovation for creative and cultural enterprises

 the audience agency



Source: Professor David Denyer
Organisational Resilience

INTÉGRATION/DÉSINTÉGRATION

« Le rendement et la croissance reposent sur l'uniformité, l'efficacité, l'élimination du gaspillage et la maximisation des résultats à court terme. Dans les organisations centrées sur le rendement, on tend à avoir des limites, des objectifs et des mesures du rendement qui sont clairs, des relations transparentes entre les personnes, les équipes et les organisations, des systèmes solides qui garantissent la répétition et une culture axée sur la tâche. »

« L'adaptation repose sur la prévoyance, l'innovation, l'expérimentation et l'improvisation. Les organisations adaptatives tendent à avoir de bons systèmes de gestion de l'apprentissage et des connaissances, une structure souple et une culture axée sur les idées. »

Source: Annabel Jackson Associates, *Ideas on conceptualising resilience* (2010)

UN PETIT CHANGEMENT D'AIR?

EmcArts, *Somewhere Becoming Rain: Adaptive Change is the Future of the Arts*

- Il existe au sein des organisations des hypothèses et paradigmes communs au sujet du monde – mais ils peuvent aussi devenir des pièges.
- « Pour innover, il ne s'agit pas tant de semer de nouvelles idées que de surmonter l'obstacle persistant qui est de trouver le moyen de faire démarrer la meilleure de ces idées. »
- « En confondant créativité et innovation, on tend à se méprendre et à croire que l'innovation, comme la foudre, frappe au hasard et échappe à toute volonté, et qu'elle ne peut par conséquent pas devenir une vraie capacité institutionnelle. »
- À moins d'être solidement ancrées dans un « cadre de programme robuste », les tentatives d'innover sont très vite rongées par les « nécessités des affaires ».

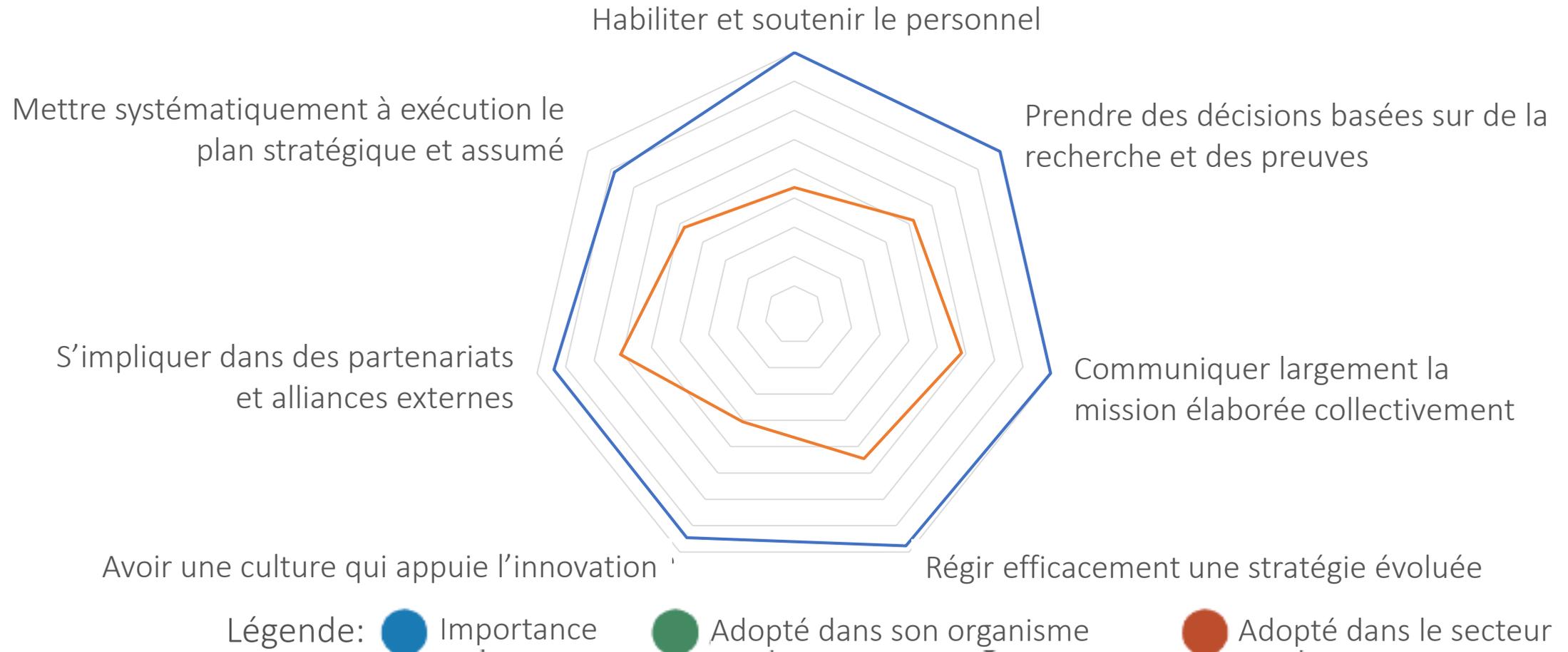
Réponses au changement

- « Comprendre les changements technologiques et y réagir rapidement »
- « Réagir aux changements dans le milieu externe »
- « Réagir correctement au changement – pouvoir penser à l’impensable, plutôt que simplement avoir quelques “nouvelles idées” »
- « Voir au-delà du quotidien pour observer le monde en général et les changements qui s’y produisent »
- « Avoir la capacité de tirer des enseignements au sujet des changements externes et de les communiquer à la grandeur de l’organisation »
- « Suivre le rythme des changements dans le monde extérieur (p. ex., dans le numérique?) »

Quoi d'autre...?

- « Pouvoir dire non au directeur artistique »
- « Avoir la force de respecter la mission artistique ou sociale malgré les exigences des bailleurs de fonds »
- « Ne pas craindre de s'opposer aux bailleurs de fonds ou décideurs politiques »
- « Remettre en question les hypothèses bien ancrées des intervenants puissants du secteur »
- « Avoir du cran »
- Et si vous y tenez :
 - « La plupart des [comportements mentionnés] sont des conneries au sujet des arts comme en disent ceux qui aiment parler de résilience! »

COMPORTEMENTS QUI CONTRIBUENT À LA RÉSILIENCE

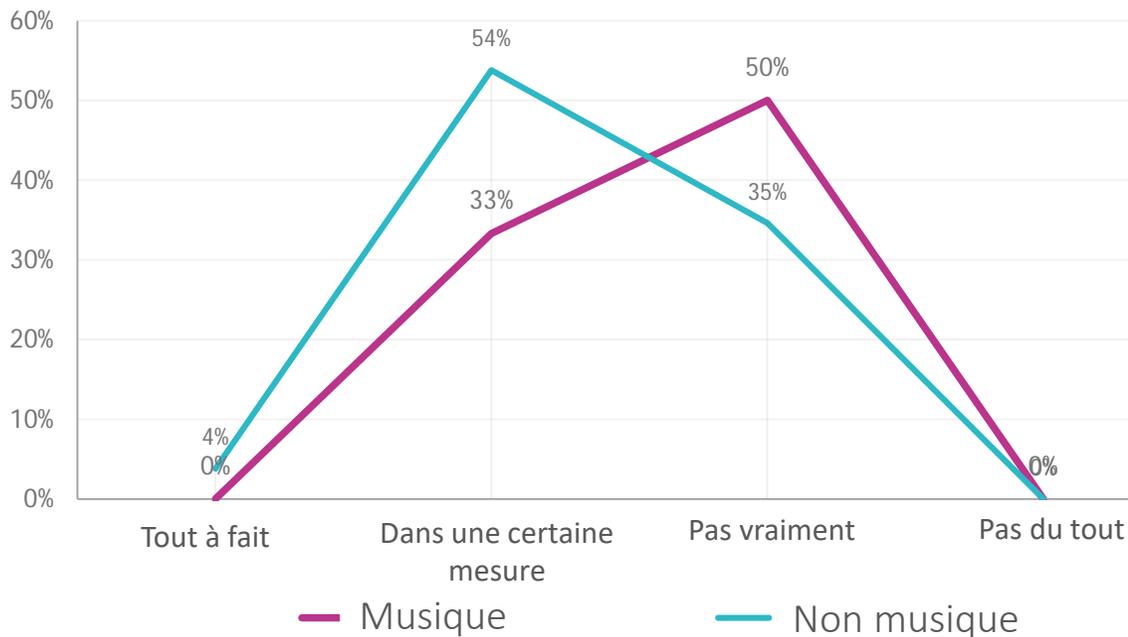


COMPORTEMENTS QUI CONTRIBUENT À LA RÉSILIENCE

COMPORTEMENTS RÉSILIENTS	CONSIDÉRÉ DE GRANDE IMPORTANCE	DEGRÉ D'ADOPTION PAR L'ORGANISATION	DEGRÉ D'ADOPTION PAR LE SECTEUR
Répondre aux besoins des publics, clients, visiteurs ou utilisateurs et y répondre	83 %	32 %	14 %
Tirer plein parti de ses atouts	83 %	30 %	9 %
Affecter des ressources au perfectionnement du personnel	66 %	18 %	3 %
Avoir un portefeuille diversifié et équilibré de produits, de services et de sources de revenus	61 %	38 %	10 %
Participer à divers réseaux	58 %	54 %	30 %
Créer et suivre des processus uniformes	35 %	31 %	3 %

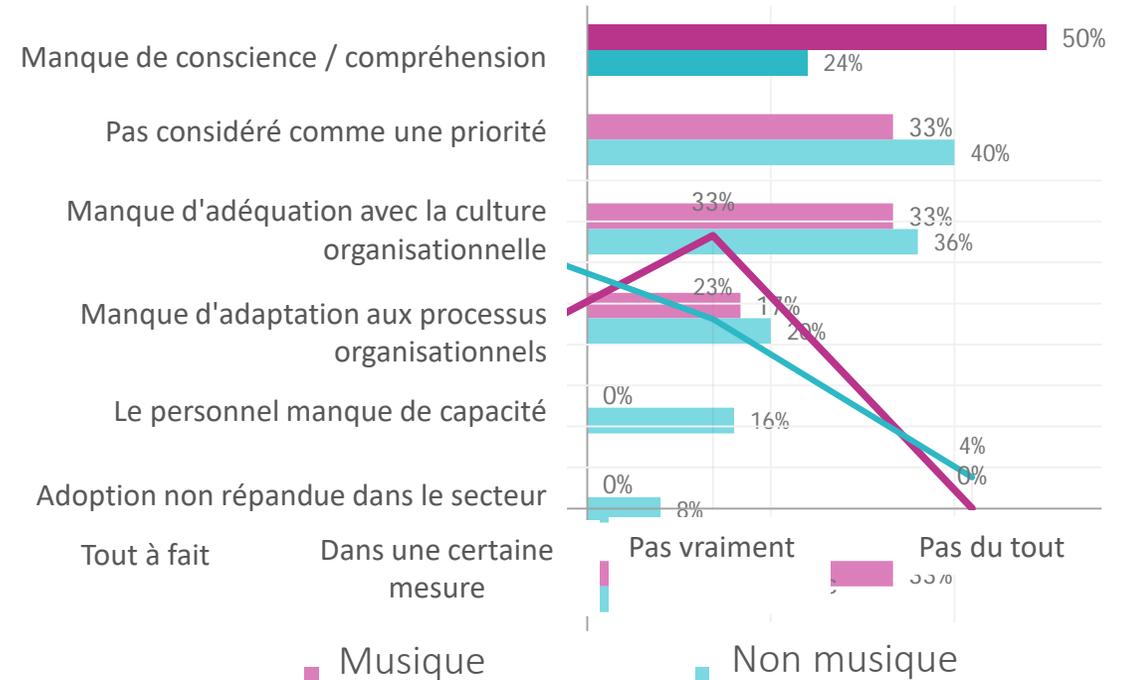
OÙ EST LA MUSIQUE DIFFÉRENTE?

Créer et suivre des processus uniformes



Adopté dans le secteur

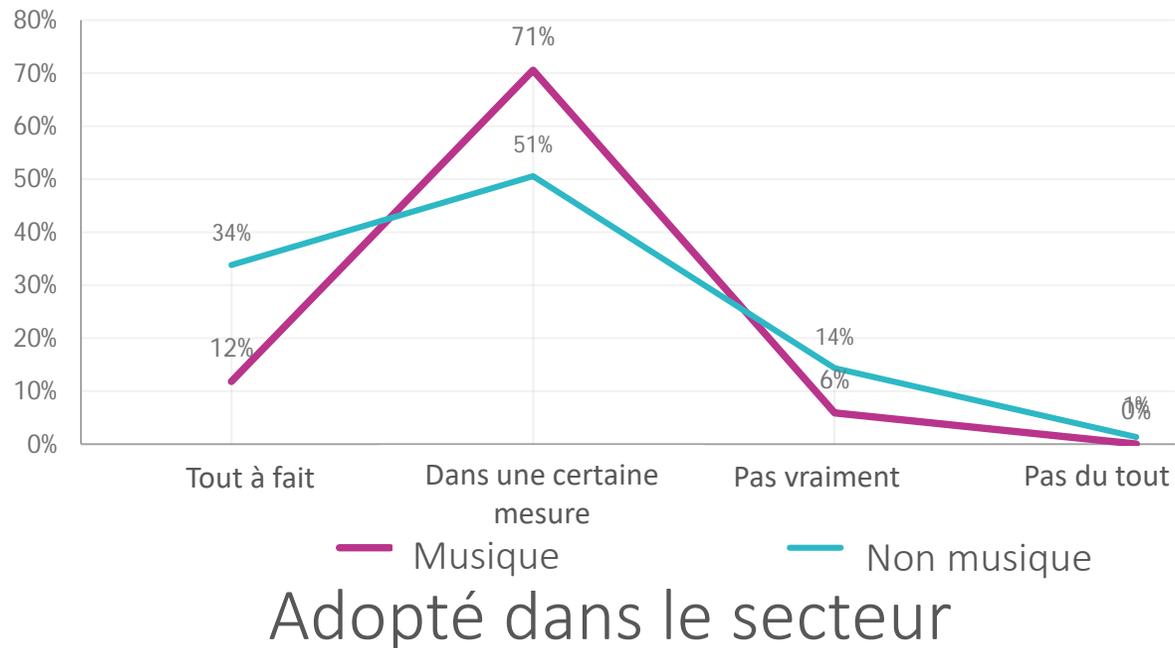
Pourquoi?



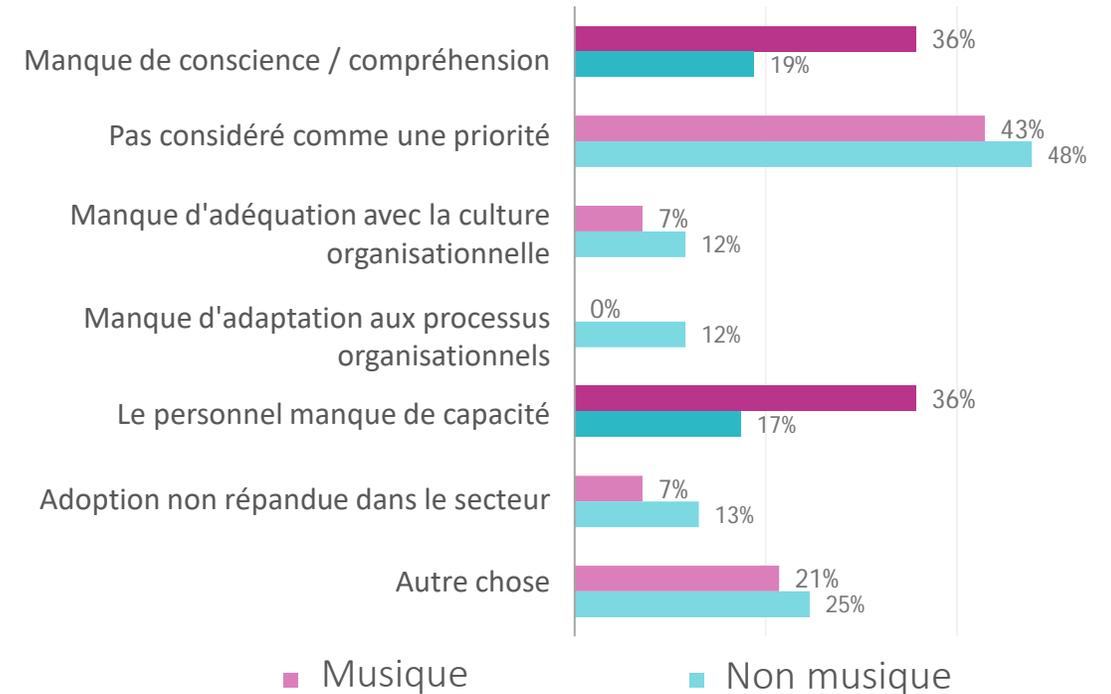
Adopté dans son organisme

OÙ EST LA MUSIQUE DIFFÉRENTE?

S'impliquer dans des partenariats et alliances externes

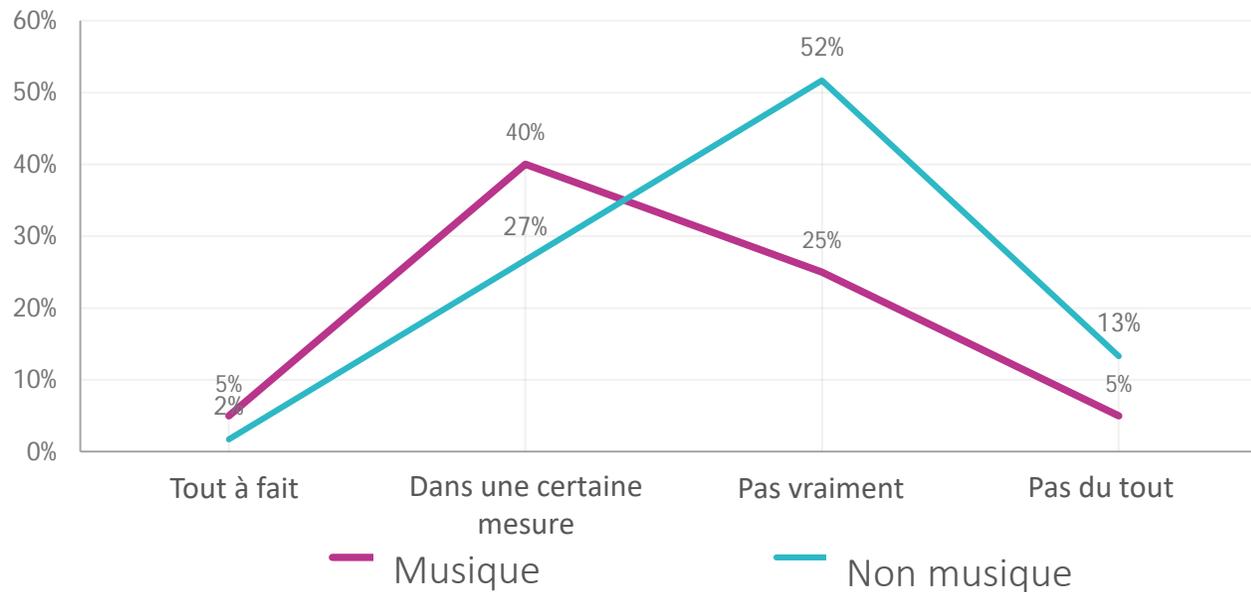


Pourquoi?



OÙ EST LA MUSIQUE DIFFÉRENTE?

Affecter des ressources au développement du personnel



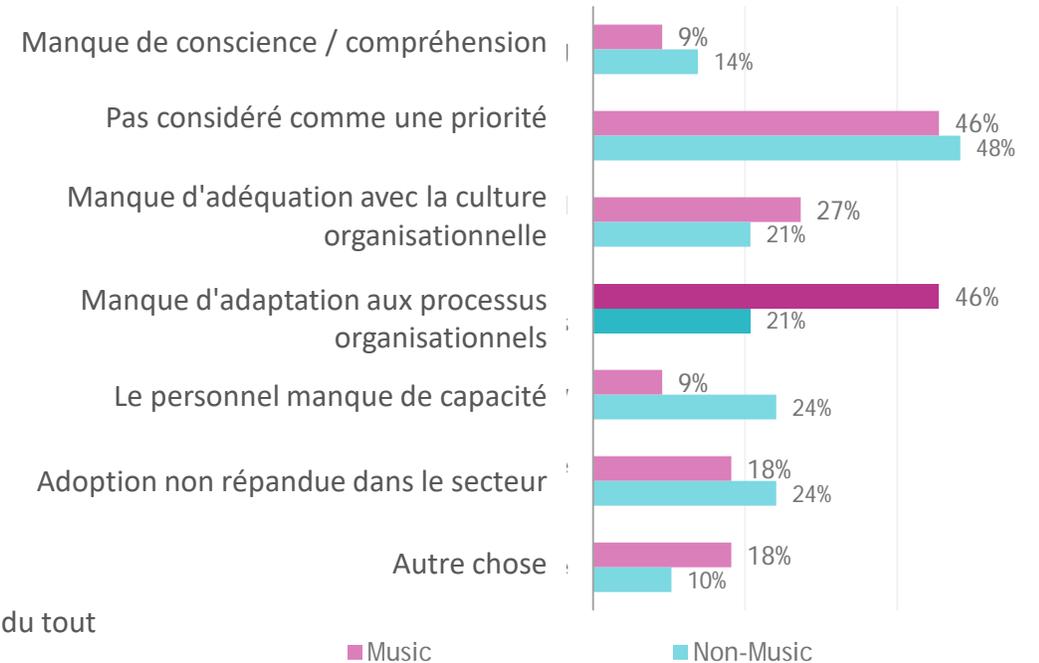
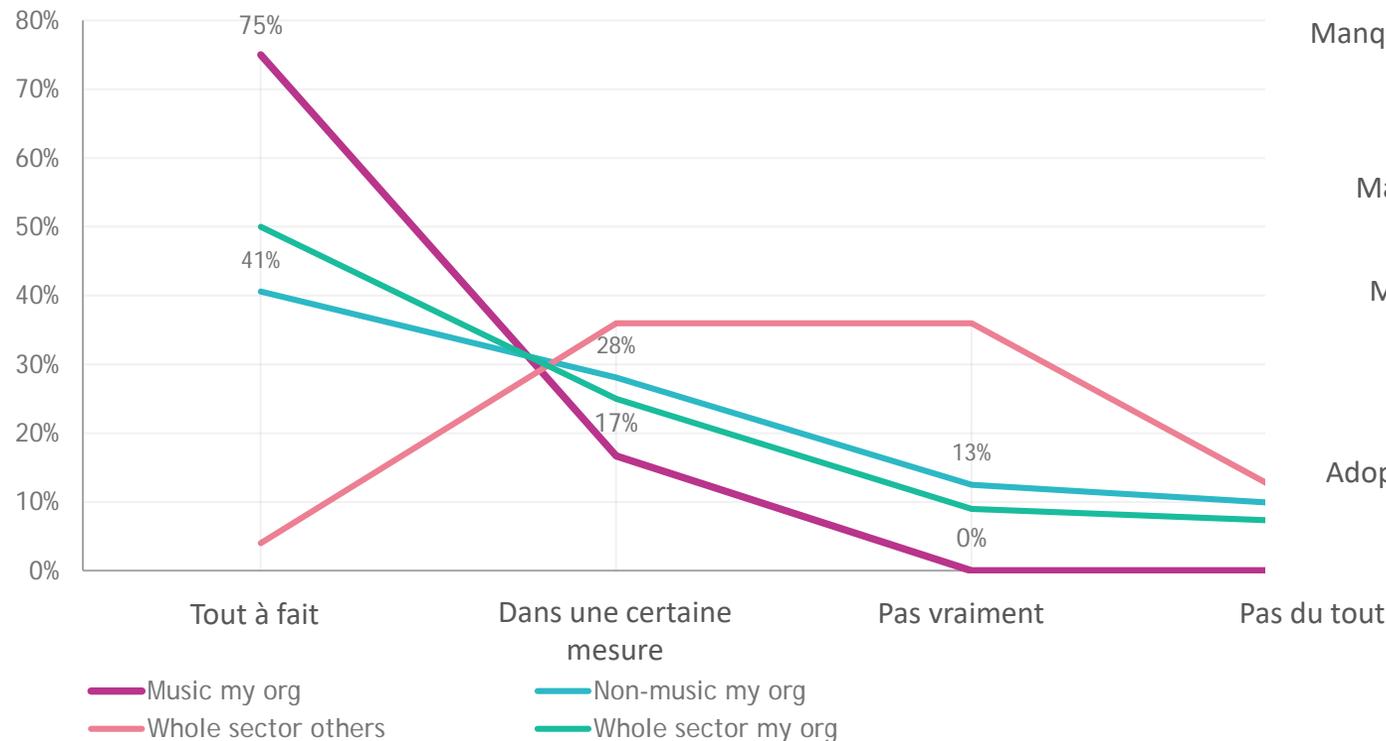
Adopté dans le secteur

Pourquoi?



OÙ EST LA MUSIQUE DIFFÉRENTE?

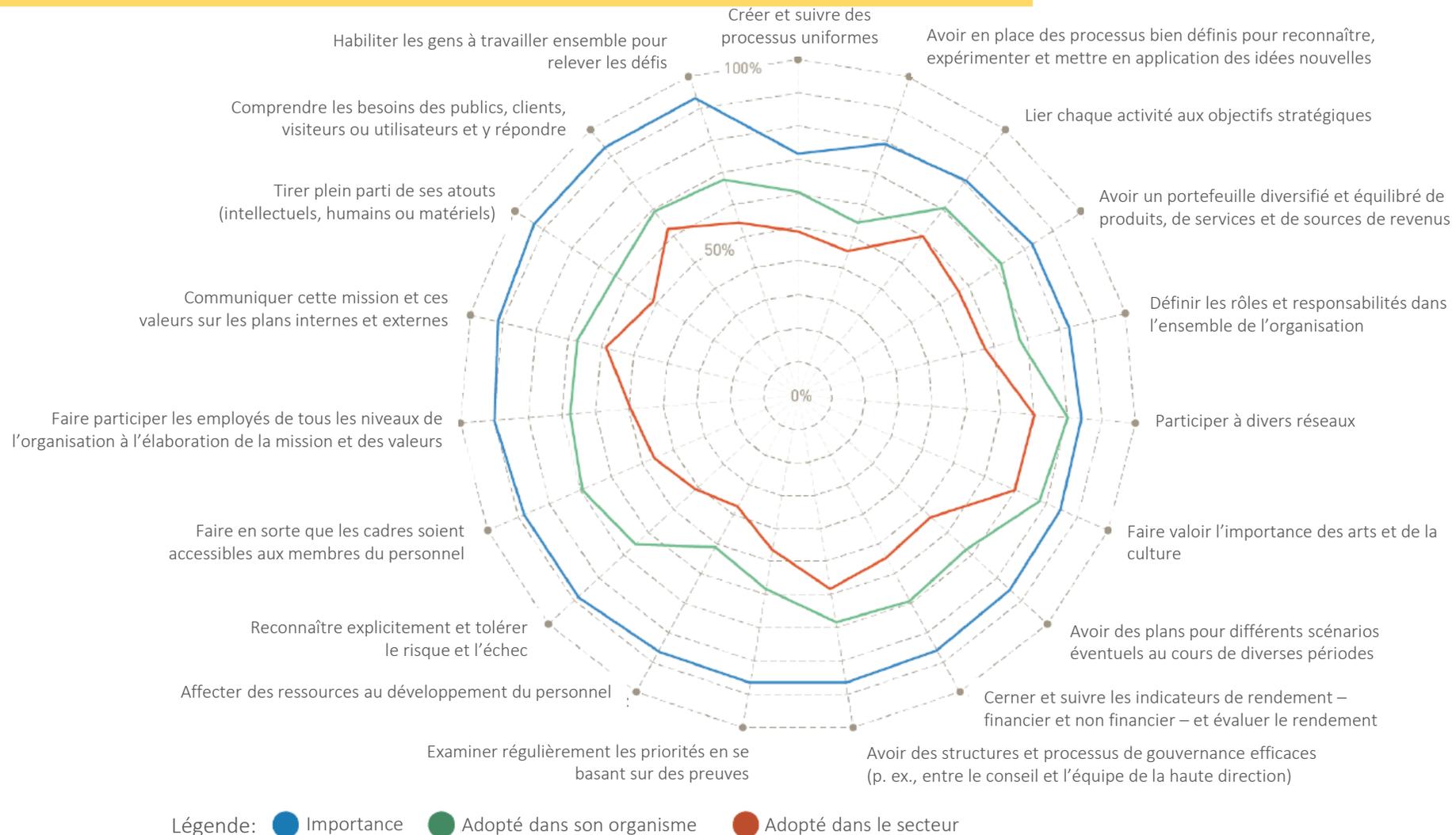
Faire en sorte que les cadres soient accessibles aux membres du personnel Pourquoi?



DIFFÉRENTES MANIÈRES DE COMPRENDRE LA RÉSILIENCE

- Les cadres supérieurs (PDG/directeur/membre de la haute direction/directeur général) sont beaucoup plus portés à croire que leur organisation a adopté des comportements résilients
 - « Créer et suivre des processus uniformes » – 60 % des cadres supérieurs ont dit que ce comportement avait largement été adopté, contre seulement 22 % parmi les autres membres du personnel.
- Les cadres supérieurs ont plus tendance à être « très familiers » avec la résilience (47 % c. 27 %)
- Les membres du personnel d'organismes sans but lucratif ont plus tendance à être « très familiers » avec la résilience (37 % c. 30 %)
- Les membres du personnel de grandes organisations sont beaucoup plus pessimistes au sujet de l'adoption par leur organisation de certains comportements, mais aucunement au sujet de la difficulté de travailler et de collaborer à l'échelle

COMPORTEMENTS QUI CONTRIBUENT À LA RÉSILIENCE



À LONG TERME

Résilience face à l'avenir

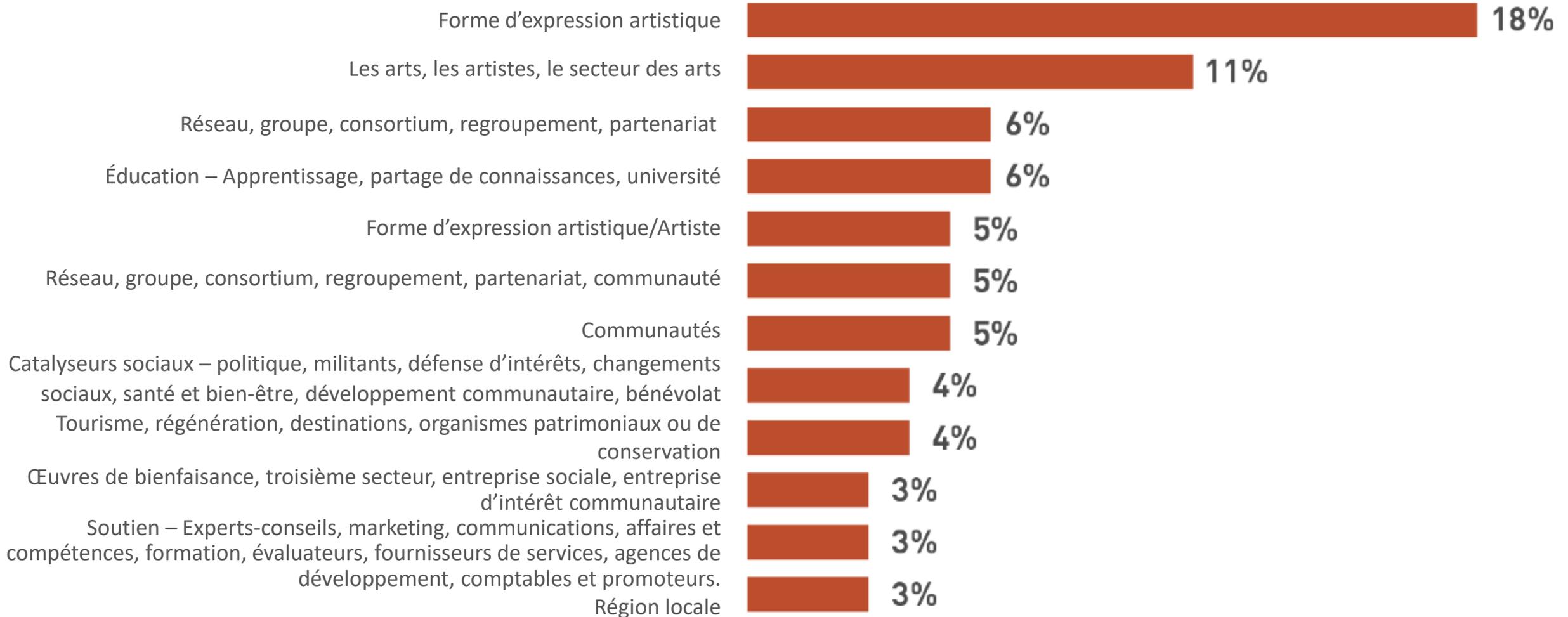
Nous avons recommandé :

- Une analyse prospective régulière pour le secteur
- L'acquisition parmi les décideurs politiques et dirigeants d'une capacité d'élaboration de scénarios

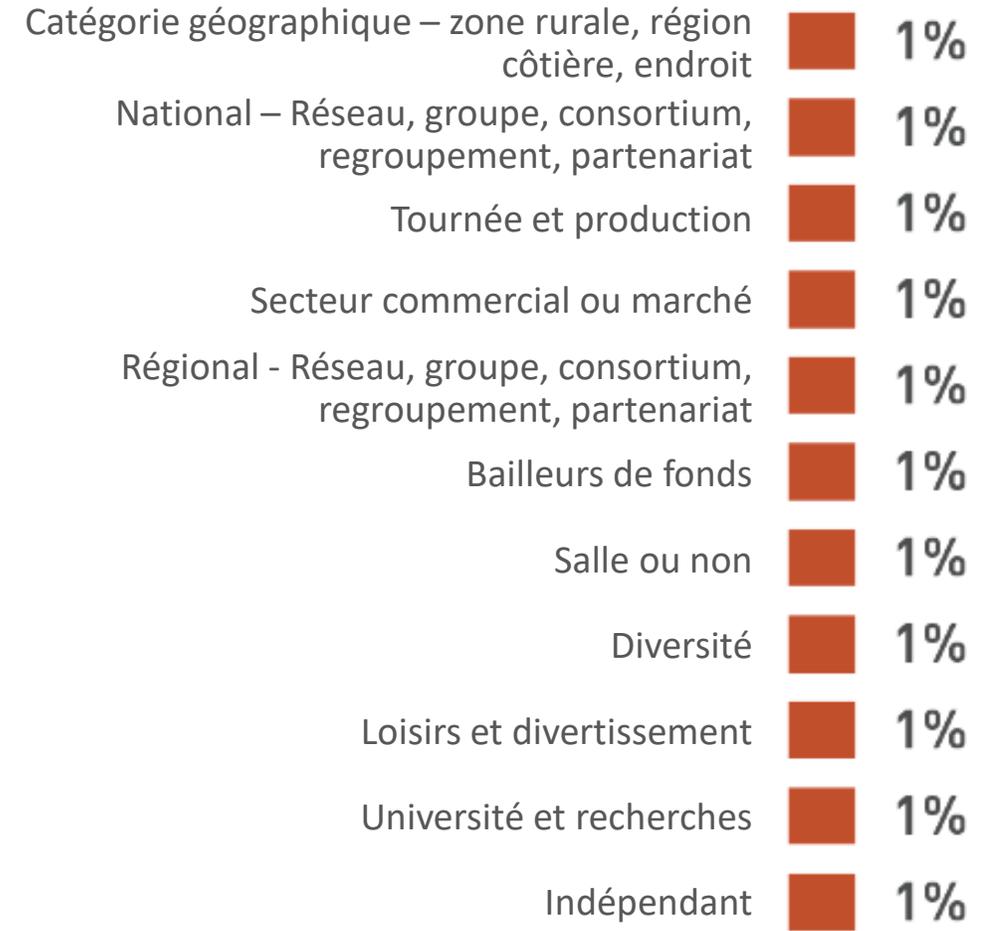
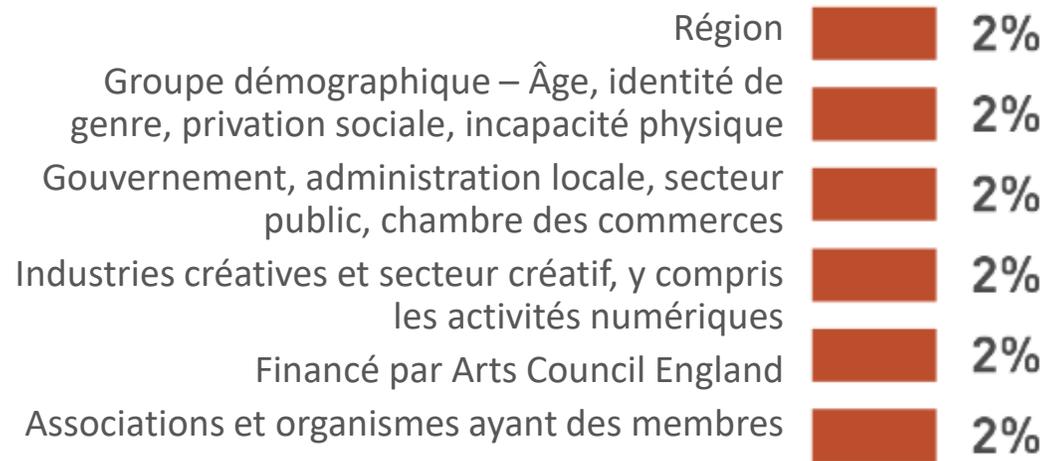
Cote combinée	Classement	Sujet
20.00	1	Brexit
19.00	2	Changements dans les comportements, les habitudes, la société résultant des technologies numériques
12.00	3	Changements climatiques / durabilité de l'environnement
12.00	4	Montée du populisme, de l'extrémisme, de la religion
6.00	5	Austérité et effondrement du capitalisme
5.33	6	Changements dans les mécanismes de paiement
5.00	7	Croissance/Montée de l'économie fondée sur l'expérience
4.33	8	Résistance aux antibiotiques

Facteurs externes les plus importants ayant une incidence sur le secteur culturel, What next for resilience? Conférence regroupant 70 dirigeants du secteur culturel, Birmingham, janvier 2019, en association avec Culture Central et Birmingham Hippodrome

À QUELS GROUPES IDENTITAIRES APPARTENONS-NOUS?

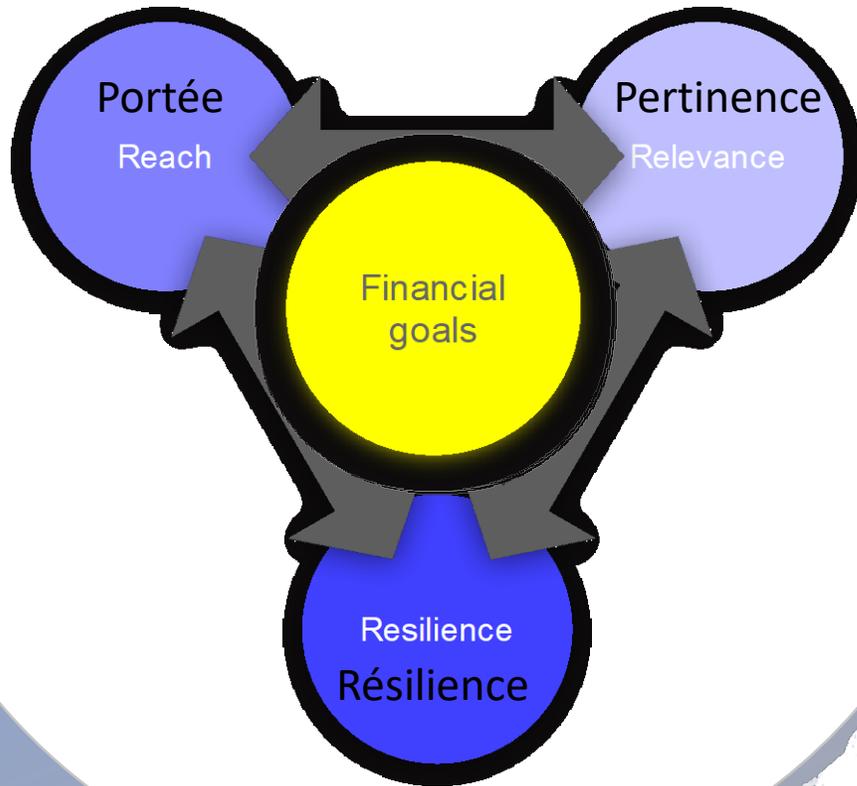


À QUELS GROUPES IDENTITAIRES N'APPARTENONS-NOUS PAS?



UNE SAINTE TRINITÉ?

(Portée, Pertinence, Resilience)



La résilience **dépend** de la capacité à atteindre les gens et à leur offrir des expériences, services et produits pertinents.

Mais sans résilience, il est impossible de **continuer à avoir la même portée à long terme** et de demeurer pertinent (et donc de respecter sa mission).

Et on ne devient pas résilient **simplement** en ayant une mission audacieuse, en poursuivant l'excellence artistique, en touchant des foules, en produisant des avantages publics...

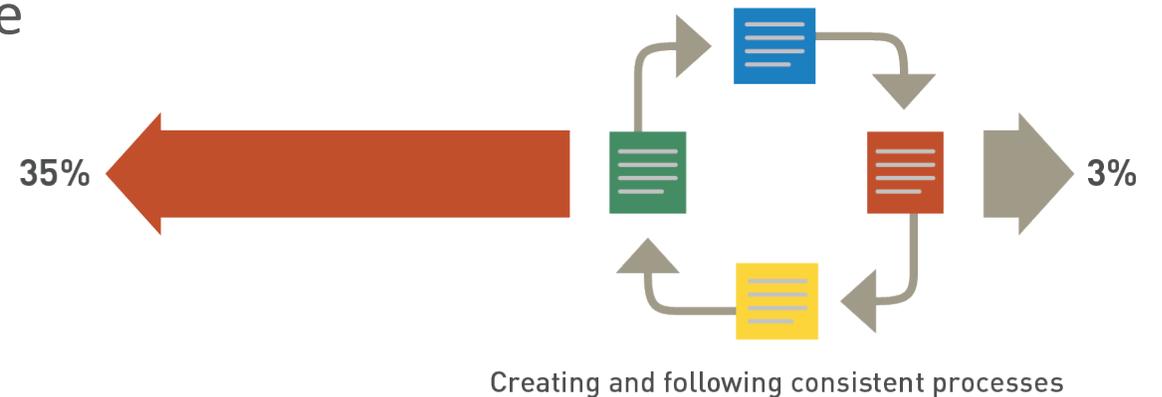
LES TÂCHES MONOTONES

Réduire les coûts sans réduire les ressources ou l'impact

Repenser les rôles et processus – envisage de nouveaux systèmes et mécanismes de travail

Instaurer des services, fonctions d'approvisionnement, ressources et systèmes partagés

Faire une utilisation astucieuse du numérique et des données au-delà du marketing, du commerce électronique et de l'art



Key: ● Very important ● Very much adopted in the sector

LES TÂCHES MONOTONES

Investir dans l'innovation – prendre des décisions basées sur des preuves et stratégiquement alignées



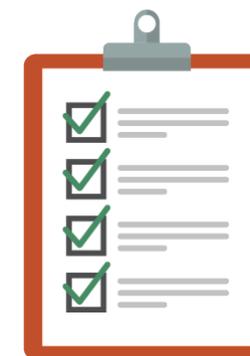
Having well-defined processes for identifying, testing and implementing new ideas

Key: ● Very important ● Very much adopted in the sector

LES TÂCHES MONOTONES

Adopter un point de convergence stratégique – élaguer les plans opérationnels, renoncer aux habitudes qui ont moins de valeur

54%

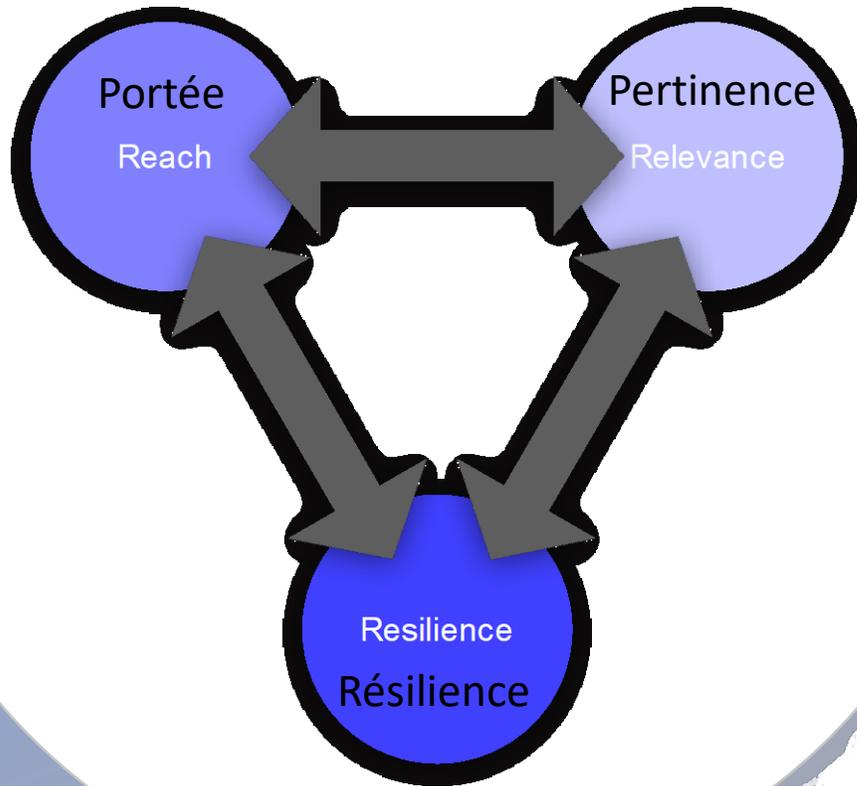


12%

Linking each activity to strategic objectives

Key: ● Very important ● Very much adopted in the sector

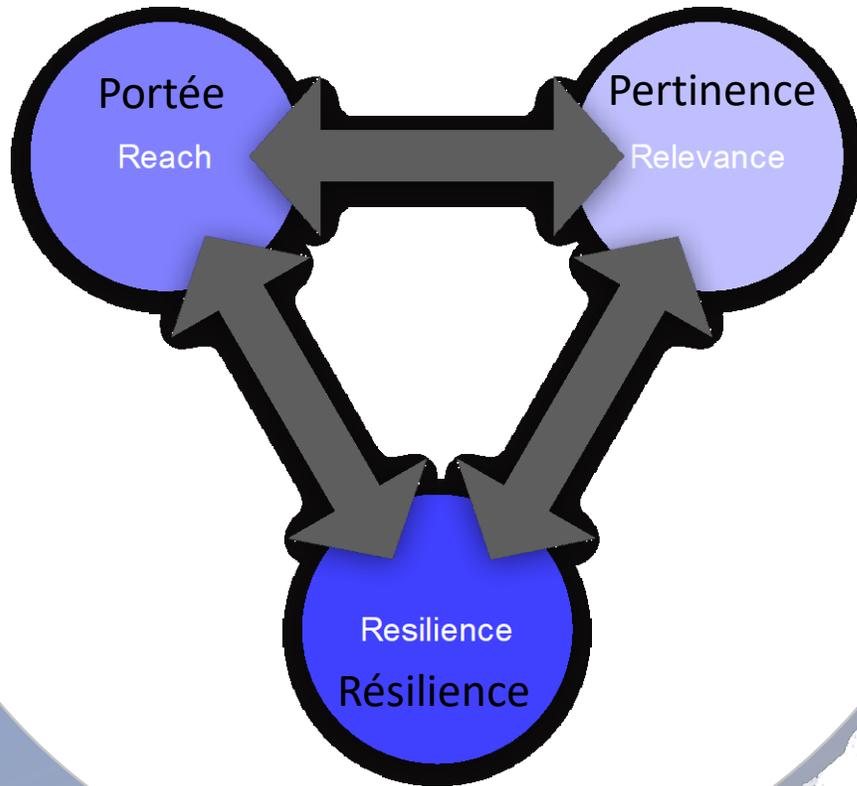
VISER LA CLIENTÈLE, LES UTILISATEURS, LES PUBLICS



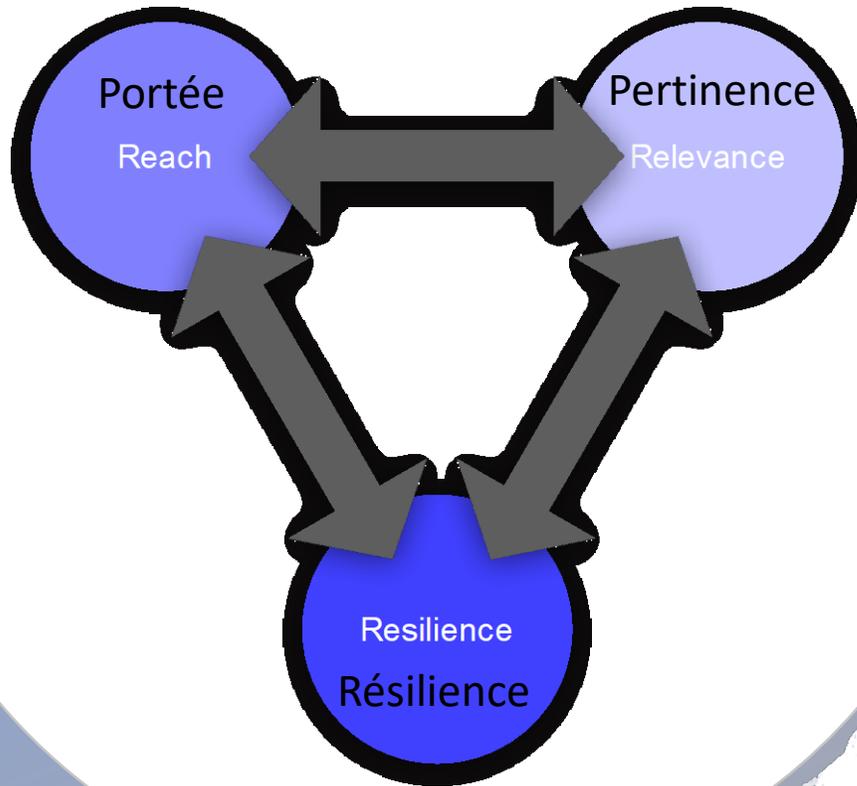
La co-conception et la co-crédation...

- De la mission
- Du programme (artistique, de l'apprentissage)
- Des priorités/décisions en matière de financement
- De la politique et de la stratégie culturelles

BASER SUR LES FAITS



AVENIRS INCERTAINS ET DIFFÉRENTS



QUEL AVENIR POUR VOTRE RÉSILIENCE?

1 chose à faire cette semaine

1 chose à faire d'ici la fin juillet

1 chose à faire d'ici fin 2019

QU'EST-CE AU JUSTE QUE LA RÉSILIENCE?

Merci!

Patrick Towell @patricktowell @golantmedia

patrick.towell@golantmediaventures.com

+44 (0)7976 238286

Golant Media Ventures

Innovation for creative and cultural enterprises

 the audience agency