

DES MARIAGES FÉCONDS ? COMPRENDRE LA DIVERSITÉ DES MODES D'ORGANISATION DE LA CRÉATION

L'ÉPREUVE DES FAITS

L'étude des formes d'organisation des entreprises et institutions de création intrigue en révélant une variété des configurations, qui s'avère en outre évolutive, transversale aux secteurs, et indépendante du caractère public ou privé de l'entreprise. À partir de l'analyse d'organisations dédiées à la création dans différents secteurs, cet article propose d'éclairer la variété des configurations à l'œuvre, d'isoler les paramètres qui la structurent et d'interroger les enjeux qui la sous-tendent. Ce faisant, il permet d'aller au-delà des catégories simplistes mobilisées sur ces secteurs – talents, idées – en recensant la liste des ressources mobilisées dans un processus de création. Il propose une typologie des formes d'organisation, en considérant la rencontre entre un créateur et les ressources qu'il mobilise pour créer.

Par **Thomas PARIS***

* CNRS, GREG HEC/HEC Paris.

INTRODUCTION

Des entreprises de publicité évoluent vers le mode de fonctionnement en vigueur dans le cinéma en externalisant leurs créatifs, pour faire appel à eux en fonction des projets. Dans un mouvement opposé, Pixar s'organise à contre-courant de l'industrie du cinéma et adopte le modèle historique d'Hollywood, celui des réalisateurs et scénaristes salariés au sein d'une organisation intégrée. Des marques de parfum décident d'intégrer leur « nez », et une petite entreprise du secteur adopte le contre-pied du modèle dominant, en s'inspirant du fonctionnement de l'édition. Des modèles d'institutions comme la Comédie-Française, l'Opéra de Paris ou la Scala, qui intègrent des troupes permanentes et emploient des métiers multiples gravitant autour de la création de costumes et de décors, sont repris par des entreprises qui n'ont pas la même mission de préservation de savoir-faire, comme les Guignols de l'Info (LE ROLLAND, 2010).

L'étude des formes d'organisation des entreprises et institutions de création intrigue en mettant au jour une variété des configurations, qui s'avère en outre évolutive, transversale aux secteurs, et indépendante du caractère public ou privé de l'entreprise. Quels sont les enjeux et contraintes qui se cachent derrière le recours à tel ou tel modèle ? Sont-ils d'ordre économique, ou créatif ? Quels impacts ont-ils sur la créativité des entreprises considérées, mais aussi sur leur solidité ou leur modèle économique ? Par quels paramètres peut-on rendre compte de cette variété ?

La configuration des organisations est, au moins depuis Coase (1937), l'une des questions fondatrices des sciences de gestion. Des travaux emblématiques ont porté sur la compréhension des différents types d'organisation et de leurs dimensions structurantes (CHANDLER, 1969 ; MINTZBERG, 1993), sur l'adaptation des organisations aux contingences de leur environnement (BURNS & STALKER, 1961 ; LAWRENCE & LORSCH, 1967), sur des formes spécifiques d'organisation comme la gestion de projet (MIDLER, 1993) ou, de manière plus actuelle, sur l'identification des organisations les plus performantes en matière d'innovation, par exemple (DUNCAN, 1976 ; DRUCKER, 2006). Les secteurs culturels ont depuis longtemps été considérés comme les archétypiques des modes d'organisation de type *adhocratie* (MINTZBERG, 1993 ; BENGHOZI, 1995) et les changements de configurations ont souvent été éclairés par des éléments d'ordre environnemental : il en est ainsi du changement du modèle hollywoodien, qui a été impulsé par une décision de justice et par les bouleversements provoqués par l'arrivée de la télévision (NICOLAS, 1996 ; SCOTT, 2005). Or, l'étude des formes d'organisation met en avant une réalité beaucoup plus diversifiée, et les mouvements décrits en introduction interpellent, notamment parce qu'ils ne semblent pas s'inscrire dans une

dynamique linéaire, ou « progressiste ». En outre, la question des formes d'organisation se pose de manière spécifique dans la création, du fait des particularités de l'activité et, plus précisément, de l'importance de la relation entre la conception et la réalisation.

Ce questionnement renvoie en outre à des questions empiriques. Pour les entreprises, la mobilisation de configurations organisationnelles variées, et parfois différentes des standards d'un secteur, pose la question des avantages et inconvénients de chacune de ces formes, et de la latitude qu'ont les entreprises à choisir l'une ou l'autre d'entre elles, et ce, d'autant plus que le choix d'un modèle alternatif semble être pour certaines entreprises la clé pour être créatives, innovantes ou, tout simplement, pour pouvoir exister. Le recensement des modèles existants donne aussi à voir le spectre des possibles, sur lequel elles peuvent être amenées à se positionner. Pour la puissance publique, une telle analyse permet de mieux comprendre le fonctionnement des processus de création, notamment en lui permettant d'appréhender les enjeux que recouvre l'accès aux ressources à mobiliser, et donc les barrières à l'entrée. Elle peut aussi lui donner les moyens d'évaluer les conséquences et enjeux d'un changement de modèles pour les institutions sur lesquelles elle exerce sa tutelle, et pour les secteurs dans lesquels elle a une action de régulation importante. Elle pourra ainsi être amenée, en fonction du contexte et des enjeux d'un secteur donné, à favoriser, par son action de régulation, l'évolution vers un modèle plutôt que vers un autre.

Cet article s'appuie sur un programme de recherche développé depuis une dizaine d'années, qui vise à étudier les particularités de l'activité de création non seulement sur les plans de l'organisation et du management, mais aussi sur les plans industriel et économique. Ce programme a été conçu sur l'hypothèse que les activités de création, quel que soit leur secteur, soulevaient des problématiques spécifiques, et appelaient donc des modes d'organisation, des formes de management et des modalités de fonctionnement économique, qui leur soient spécifiques. Les étudier, dans toute leur étendue (art, industries culturelles, mode, *design*, gastronomie, architecture...), permettrait ainsi de générer une compréhension fine des particularités et enjeux de ces activités et des organisations qui y évoluent. Le séminaire Création de l'École de Paris du management constitue l'un des dispositifs importants du programme. Il a été monté en 2005, avec les soutiens du ministère de l'Industrie (Direction générale du Commerce, de l'Industrie et des Services – DGCIS) et du ministère de la Culture (Département des Études, de la Prospective et des Statistiques – DEPS), dans une visée à la fois exploratoire et comparative. En huit ans, ce séminaire a donné lieu à quatre-vingt séances, chacune précédée d'une interview préparatoire avec le ou les intervenant(s), intéressant un spectre de secteurs très large, avec des points de vue variés (créateurs, mana-

gers, chefs d'entreprise, diffuseurs, pouvoirs publics, très petites ou grandes entreprises...). Ces séances et des recherches plus approfondies sur des organisations et des secteurs spécifiques ont permis de confirmer les hypothèses de départ, selon lesquelles le rapprochement et la comparaison de secteurs différents, tous construits autour de l'activité de création, étaient extrêmement fertiles. Elles ont aussi mis en avant une diversité de configurations qui a conduit aux interrogations à l'origine de cet article : pourquoi une telle variété ? Comment est-elle structurée ? Que nous apprend-elle sur la création et ses enjeux managériaux ? En quoi sa compréhension met-elle à l'épreuve ou enrichit-elle les théories des organisations ?

L'objet de cet article est non pas de répondre à l'ensemble de ces questions, mais d'interroger la question des formes organisationnelles de la création, en mettant en avant la variété de configurations à l'œuvre et en isolant les paramètres qui structurent cette variété. Nous nous proposons ainsi d'établir une typologie des formes d'organisation, en considérant la rencontre entre un créateur et les ressources qu'il mobilise pour créer et, dans un souci d'illustration, à le faire en recourant à la métaphore de l'amour. Avant de présenter la typologie, nous commencerons par procéder à un recensement des types de ressources intervenant dans les processus de création.

Les ressources de l'acte de création

« Un peintre a besoin d'un pinceau, un écrivain d'un stylo, un cinéaste d'une armée » : cette citation

d'Orson Welles traduit l'idée que la réalisation d'un projet artistique repose sur la mobilisation d'un matériau et d'un outil qui peuvent être de plasticité et de maniabilité variables. La matière que manie le cinéaste est composée d'êtres vivants, certains sont utilisés comme matière première (les acteurs), d'autres comme soutiens techniques pour l'aider à transformer l'objet conceptuel en un objet réel. Cela indique qu'un projet de création repose sur la réunion d'un certain nombre de ressources de natures variées. Pour les identifier, il nous faut rentrer dans l'analyse des processus de création.

Au titre d'une première analyse, nous avons pu identifier quelques régularités dans les processus de création. Nous en présentons ici les points saillants (pour de plus amples développements, nous renvoyons le lecteur à PARIS (Th.), *Manager la créativité - Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...*, Paris, Pearson, 2010). Ces processus sont toujours collectifs, même si, comme cela se produit dans la quasi-totalité des cas étudiés, un individu – le créateur – jouit d'un statut particulier. Aussi, les processus de création apparaissent-ils comme un dialogue entre cet individu et les différentes personnes qui interviennent. Ils impliquent des activités de différentes natures, qui structurent la division du travail entre les intervenants. Nous en avons identifié quatre :

– l'inspiration est l'activité qui consiste à nourrir le processus en idées ; elle met en jeu différents dispositifs, tels que des voyages, des rencontres, des confrontations avec d'autres cultures ;

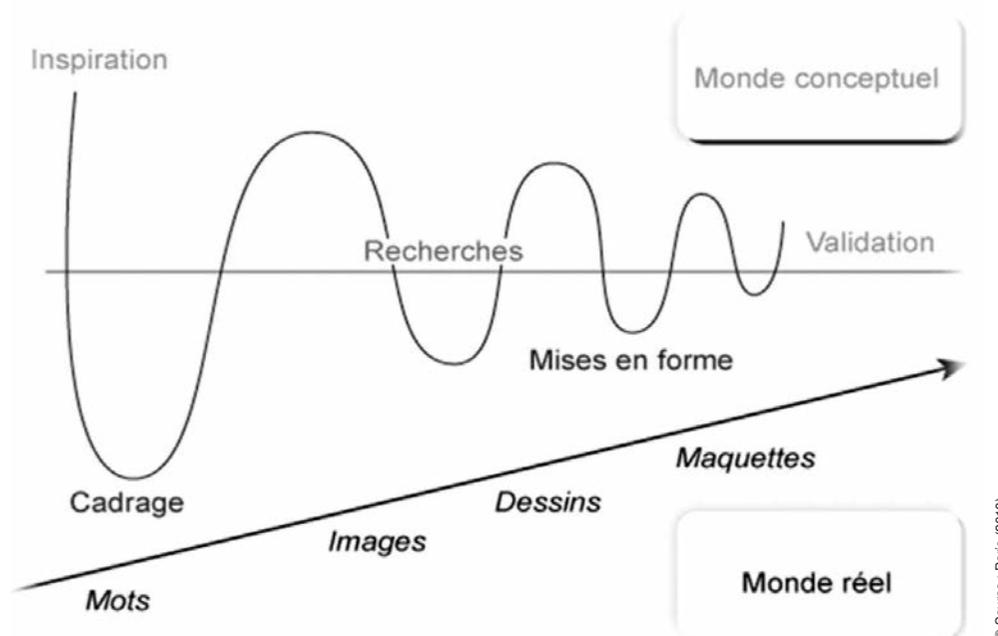


Figure 1 : Présentation schématique des caractéristiques du processus de création.



– le cadrage est l'acte par lequel l'initiateur d'un projet définit le cadre de travail pour ses différents contributeurs : cela va d'un concept (« un foie chaud », « un travail sur la continuité entre deux bâtiments ») à un *brief marketing* (« un parfum pour une jeune femme urbaine ») en passant par des ambiances (« un univers à la Jules Verne, avec des cuivres et des fumées ») ;

– les mises en forme constituent les différentes étapes qui font passer du projet conceptuel à une réalisation finale : elles sont la plupart du temps multiples (*brief*, esquisse, dessin, maquette...), et servent à partager et à arrêter la vision du projet final, par étapes successives ;

– la validation consiste à faire le tri parmi les propositions et à arrêter le projet final.

Ces différentes activités n'interviennent pas de façon linéaire, mais de façon itérative, ce qui fait que le processus relève d'une logique fractale, inspiration, cadrage, mises en forme et validation se répétant au fur et à mesure de l'avancement du projet. Notons que la division du travail n'est pas tranchée, et qu'elle prend des formes variées selon les situations. Un architecte peut n'intervenir qu'au stade du cadrage et de la validation, ou s'impliquer sur le dessin. Au final, le processus de création apparaît comme un double dialogue, d'un côté, entre celui qui a la responsabilité

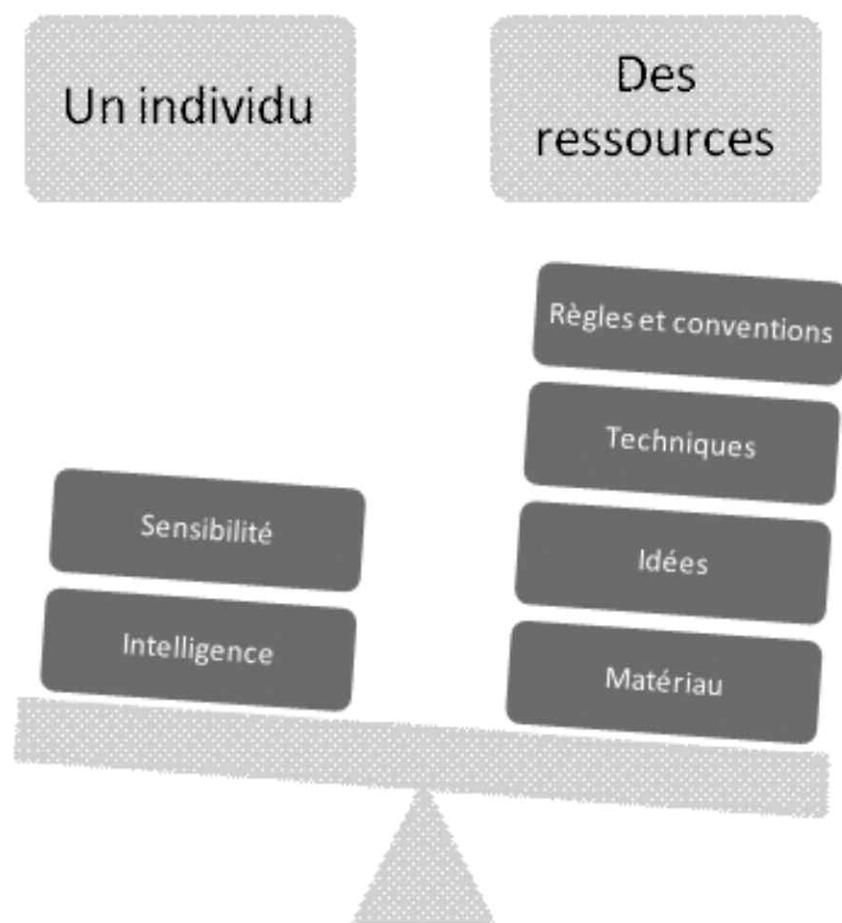
de la création et les autres intervenants et, de l'autre, entre le monde conceptuel et le monde réel. La figure 1 de la page précédente propose une schématisation de ces différentes caractéristiques.

À partir de cette modélisation, nous pouvons identifier les différentes ressources mobilisées dans le processus. Le créateur en constitue une, à la fois par sa subjectivité, et par son intelligence (au sens large), qui décrit, par exemple, la mobilisation de règles et la capacité à générer des rapprochements. C'est lui qui met les autres ressources au service de sa vision, de son désir d'expression. Sa prégnance dans les situations étudiées nous conduit à lui octroyer un statut à part. La description du processus nous permet d'identifier les autres ressources sur lesquelles s'appuie le créateur :

– un matériau : il s'agit de la matière dont le créateur fait une œuvre. Il peut être de nature hétérogène : matériau physique, immatériel, humains (des comédiens)...

– des outils de création, ou ressources de mise en forme : ce sont les savoir-faire et technologies qui sont mobilisés pour transformer le matériau. Il peut donc s'agir d'outils physiques ou d'individus maîtrisant des techniques ;

– des ressources d'inspiration : c'est tout ce qui nourrit l'inspiration du créateur et de ses équipes ;



© Auteur

Figure 2 : La création, un individu et des ressources.



– des ressources cognitives : il s'agit à la fois de techniques, de connaissances, de partis pris, règles ou conventions de création (sur les matériaux et leurs propriétés techniques, sur les accords...) ;

– des ressources de gestion : un projet de création implique une dimension de gestion qui peut exiger de mobiliser des compétences et outils *ad hoc*, comme un directeur de production. Nous nous contenterons ici de les mentionner, dès lors que nous considérons qu'il ne s'agit pas d'une ressource rare ; de fait, elle n'est pas structurante (1).

Le processus de création peut être considéré comme la rencontre d'un désir issu d'une histoire personnelle avec les différentes ressources précitées. Les cas que nous avons étudiés montrent que cette rencontre prend la forme d'un dialogue, et peut être initiée dans deux sens : celui de la réunion de ressources en vue de réaliser un projet à partir d'une idée prédéfinie, ou celui de la naissance d'une idée à partir de ressources à disposition (2). Ainsi, le processus de création chez Ubisoft est-il nourri par une interaction permanente avec les évolutions technologiques : les nouvelles possibilités offertes par les innovations apportées aux consoles sont présentées aux concepteurs de jeux, parfois sous la forme de démonstrateurs, dans une perspective d'inspiration (LÉ et *al.*, 2013).

Les trois configurations idéal-typiques de l'union créateur-ressources

La focalisation sur la question des ressources et la mise en évidence de configurations extrêmement variables vis-à-vis de celles-ci permettent d'identifier une structuration de cette variété qui aille au-delà de la première variable évidente, celle de l'intégration ou non des créateurs dans les entreprises détentrices des marques, en prenant en compte l'ensemble des ressources en jeu, et plus uniquement le seul créateur.

Pour modéliser les configurations possibles, nous distinguons, d'un côté, le créateur, et, de l'autre, l'ensemble des ressources (autres que celles qui sont détenues par le créateur) qu'il mobilise dans le cadre d'un projet de création.

Les différents cas de figure sont alors les suivants :

- les ressources sont réunies pour réaliser un projet donné ;
- le créateur et les ressources sont réunis en permanence, et le créateur définit ses projets en fonction des ressources dont il dispose ;

(1) Si nous n'avons pas mentionné l'argent, qui est pourtant un élément plus qu'essentiel dans la création, c'est simplement pour la raison qu'il n'est pas une ressource directe, mais un simple moyen pour avoir accès aux différentes ressources mentionnées plus haut.

(2) Cette même dualité a été mise en évidence dans l'entrepreneuriat, et a donné lieu au concept d'effectuation (SARASVATHY, 2001).

– un ensemble de ressources sont mises à la disposition d'un créateur recruté pour un projet particulier.

Note de l'auteur : Pour pouvoir donner un nom aux configurations répertoriées, l'idée de l'union entre deux personnes nous semblait la plus pertinente pour pouvoir représenter différents cas de figure d'union entre un créateur et des ressources. Ces images, parfois légères, n'ont qu'une fonction illustrative, et ne sauraient qualifier les cas de figure présentés.

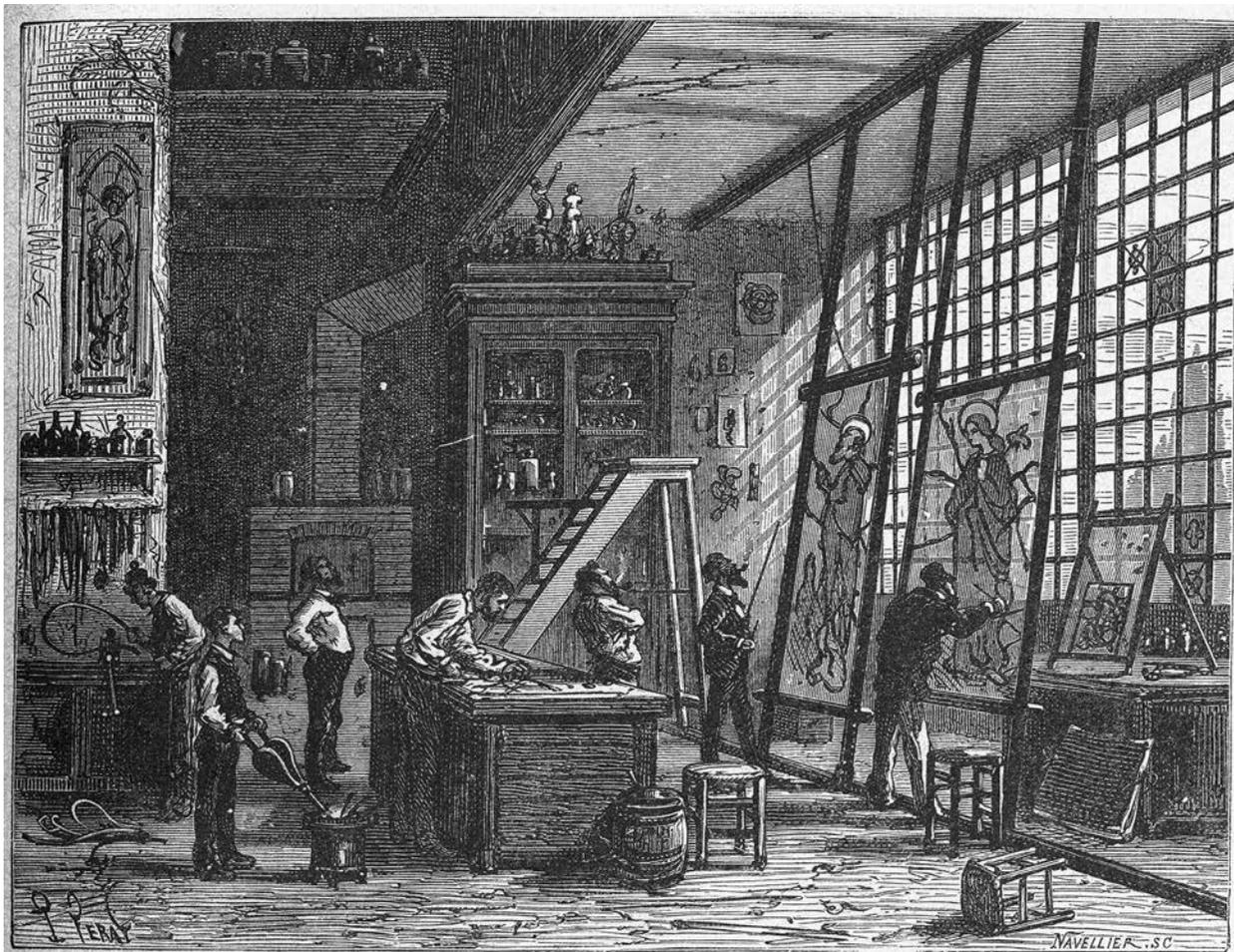
Configuration 1 : l'« entremetteur »

Le premier cas de figure examiné est celui de l'organisation en mode projet, laquelle est construite pour mener à bien un projet spécifique, et a vocation à disparaître dès l'achèvement de celui-ci. Dans ce mode de fonctionnement, qui renvoie notamment à la configuration la plus usuelle de la production cinématographique française, les entreprises sont réduites à leur plus simple expression – un producteur et un bureau – et s'étoffent parfois de manière importante lorsqu'elles sont en période de développement. Les projets de films impliquent la réunion de l'ensemble des ressources nécessaires, du créateur lui-même, lequel peut arriver avec son idée, jusqu'aux équipes (animateurs et dessinateurs) qui vont réaliser le film. L'avantage de ce modèle est son extrême flexibilité : pour les entreprises, il implique des coûts fixes faibles, et donc une prise de risque moindre. Un autre avantage en découle en matière de créativité : l'organisation est par essence ouverte, ce qui permet d'avoir en permanence la possibilité d'un renouvellement créatif. Néanmoins, cette configuration présente aussi des inconvénients, notamment en termes de construction d'équipes. La configuration suivante y remédie.

Configuration 2 : le « mariage arrangé »

Le modèle précédent, prédominant dans le cinéma, n'est pas adapté à l'univers de la création des jeux vidéo, dans lequel la construction d'équipes qui parlent un même langage et se comprennent est fondamentale, dans un contexte marqué par l'évolution extrêmement rapide des technologies (GAUME, 2005 ; BOLE, 2009). Les « créatifs » et les personnes en charge de la technologie évoluent dans un dialogue permanent qui facilite la confrontation des idées avec les possibilités de leur mise en œuvre. Cette exigence, dans une activité où la dimension collective des projets est grande, est traduite par l'idée qu'une partie importante du temps de développement d'un jeu est vouée à la construction de l'équipe (GAUME, 2005).

L'exemple de Pixar est intéressant à souligner, dans la mesure où il prend le contre-pied du modèle dominant dans le cinéma et l'animation, puisque l'entreprise intègre non seulement ses créateurs, mais aussi des technologies. Il repose sur la volonté de conserver les meilleurs talents au sein de l'entreprise, de leur



« Dans l'univers du jeu vidéo, les "créatifs" et les personnes en charge de la technologie évoluent dans un dialogue permanent qui facilite la confrontation des idées avec les possibilités de leur mise en œuvre. », atelier de peinture sur verre au XIX^e siècle, gravure signée Perat et Navellier, vers 1880.

offrir en permanence l'outil de création le plus sophistiqué et d'organiser une interaction étroite entre les créatifs et les technologies : il s'agit de ne pas inféoder la création aux possibilités techniques, mais de faire évoluer les possibilités techniques en fonction des envies des créateurs. L'intégration vise ainsi à favoriser un dialogue permanent entre création et technologie. Sur le plan économique, elle se traduit par des exigences de revenus plus élevées, puisqu'à l'amortissement des coûts de production propres aux films d'animation doit s'ajouter celui des frais fixes. Chez Pixar, on estime qu'à un dollar de production s'ajoute un dollar de frais fixes (SUSMAN, 2008).

Ce modèle intégré est aussi mobilisé dans l'univers de l'architecture (TRINCAL, 2009 ; GOUBET & VINCENT, 2011) ou dans celui du *design* automobile (LE QUÉMENT, 2006) : les architectes, dans le premier cas, et les *designers*, dans le second, font partie intégrante de l'entreprise. Il faut d'ailleurs noter que l'alternative entre le *design* intégré (les *designers* salariés de l'entreprise) et *design* en agence (les *designers* sont regroupés au sein d'agences intervenant pour différents clients) est une question récurrente pour les entreprises ayant recours au *design*, avec des mouvements de balancier

entre périodes d'intégration et périodes d'externalisation. L'intégration facilite la compréhension de la marque par les *designers* ; l'externalisation, quant à elle, limite les coûts et facilite l'ouverture et le renouvellement créatif.

La configuration majoritaire de l'univers du parfum est très proche de celle de l'architecture (ÉLENA, 2010). Les créateurs sont employés par des maisons de création (IFF, Givaudan, Firmenich...), qui travaillent pour différentes marques, selon une logique de concours. La différence avec le modèle de l'architecture est que ce sont les marques commanditaires qui sont mises en avant, et non pas les noms des parfumeurs et de leurs employeurs.

Le cas de la haute couture est également intéressant à relever. Les créateurs y sont intégrés à leurs équipes, mais une partie des ressources liées au matériau est externalisée. Ainsi, les créateurs peuvent s'appuyer sur des artisans d'art pour réaliser certaines pièces dont ils souhaitent disposer : des boutons, des plumes, des broderies. La stratégie adoptée par Chanel depuis quelques années qui vise à racheter certaines de ces maisons en péril (MONTENAY, 2009) traduit l'importance de conserver une proximité avec ces ressources si

particulières. L'enjeu ici n'est pas nécessairement que les ressources soient intégrées à l'entreprise, mais qu'elles restent dans sa proximité.

Configuration 3 : le « coup de foudre »

Un troisième cas de figure se retrouve régulièrement : celui du modèle correspondant au Ballet de l'Opéra de Paris (LEFÈVRE, 2012) ou à la Comédie-Française (MAYETTE & LAMY, 2010). Dans ces deux cas, la création de spectacles repose sur la volonté d'un metteur en scène et de l'institution de travailler ensemble : les ressources de l'institution sont ainsi mises à la disposition du metteur en scène. Mis à part les créateurs, l'ensemble des ressources sont donc intégrées à l'entreprise. Il s'agit des ressources matérielles, incluant décors et costumes, des ressources humaines (la troupe), mais aussi de ressources d'inspiration, dans la mesure où ces maisons s'appuient souvent sur un répertoire proposé aux metteurs en scène invités.

Le double intérêt de ce modèle « mixte » est qu'il permet, dans une logique de service public, un travail de conservation d'un patrimoine (la Comédie-Française compte vingt-deux métiers d'artisanat), et qu'il reste

un modèle ouvert dans lequel des créateurs peuvent venir apporter un regard renouvelé. C'est dans cette logique que Pixar, pour la réalisation du film *Les Indestructibles*, a fait appel à un réalisateur extérieur non seulement au studio, mais aussi au secteur de l'animation en 3D, pour disposer d'un regard neuf : l'ensemble des ressources du studio a été mis à la disposition de celui-ci pour qu'il développe un projet personnel. Sur ce cas de figure, le modèle de Pixar a évolué vers ce troisième type-idéal.

Des cas mixtes intéressants

Les trois modèles présentés constituent des types-idéaux, une stylisation des configurations possibles. Si certains cas de figure s'y rattachent aisément, la réalité présente une diversité plus nuancée, notamment du fait de la variété des composantes que nous avons regroupées sous le terme de *ressources*. Ainsi, une partie des ressources mobilisées par le créateur peuvent déjà être à sa disposition, quand d'autres doivent être trouvées à l'extérieur. Au-delà de cette nuance, le passage fréquent d'un modèle à un autre est intéressant à analyser pour ce qu'il dit des enjeux et contraintes des différentes configurations.



© Jean-Erick Pasquier/ RAPHO

« Un troisième cas de figure se retrouve régulièrement : celui du modèle correspondant au Ballet de l'Opéra de Paris ou à la Comédie-Française. Dans ces deux cas, la création de spectacles repose sur la volonté d'un metteur en scène et de l'institution de travailler ensemble : les ressources de l'institution sont ainsi mises à la disposition du metteur en scène. Mis à part les créateurs, l'ensemble des ressources sont donc intégrées à l'entreprise. Il s'agit des ressources matérielles, incluant décors et costumes, des ressources humaines (la troupe), mais aussi de ressources d'inspiration, dans la mesure où ces maisons s'appuient souvent sur un répertoire proposé aux metteurs en scène invités. », fabrication dans les ateliers de la Comédie-Française de costumes pour une pièce de Lope de Vega, 2006.

Plusieurs cas de figure interpellent ainsi ces types-idéaux, par les dynamiques qui les sous-tendent, ou les variations qu'ils mettent en avant, et s'avèrent ainsi riches à analyser. Nous présentons ici ces cas de figure, de manière synthétique, pour mettre en évidence les hybridations ou dynamiques qu'ils recouvrent, et les enjeux qui se cachent derrière. Pour une présentation plus détaillée des cas, nous renvoyons le lecteur aux textes dont ils sont tirés (voir la bibliographie).

Renzo Piano : des secondes noces sont-elles possibles ?

Le cas de l'agence d'architecture RPBW de Renzo Piano (GOUBET & VINCENT, 2012) soulève des questions intéressantes sur la réunion d'un homme avec un ensemble de ressources. Renzo Piano ayant annoncé vouloir assurer la pérennité de son entreprise après son retrait, la mission a été prise en charge par ses dirigeants. Derrière les réflexions mises en œuvre et les différentes étapes du processus, se pose la question de la capacité à dissocier un ensemble de ressources, qui ont été accumulées au service d'un créateur en particulier. L'agence RPBW sans Renzo Piano peut-elle continuer à exister, sachant que cette agence est l'outil que ce créateur a construit en même temps que son œuvre, au service de son œuvre ? Après des années de réflexion au sein de l'entreprise autour de la succession, l'interrogation reste entière : l'entreprise pourra-t-elle survivre au départ de son créateur ?

La question de la transmission est une problématique à la fois courante et fondamentale dans les industries de la création. L'on peut songer aux exemples des Editions de Minuit, du Crazy Horse (DEISSEBERG, 2011), de la maison Bernard Loiseau, de Maison Martin Margiela (PUNGETTI & CAPUTO, 2012)... La lecture du cas Renzo Piano, avec la mise en avant de la distinction entre les différents types de ressources, permet d'en mieux comprendre les enjeux. Ainsi, la réponse que suggèrent les années de réflexion conduites au sein de l'entreprise pour envisager les conditions de la succession, poussent à distinguer les différents types de ressources : la conclusion à laquelle sont arrivées les équipes de l'entreprise est qu'il peut être possible de perpétuer l'entreprise à condition de ne pas chercher à préserver une identité stylistique, celle du créateur. Le cas du renouveau de la maison Bernard Loiseau aboutit aux mêmes conclusions : le salut de la maison est passé par l'acceptation que son savoir-faire en matière de création devait être mis au service de la sensibilité du nouveau chef, et non pas à celui d'un improbable style de la maison (PARIS, 2010).

Dans les deux cas, l'entreprise de création apparaît ainsi comme l'union de différentes ressources de création, incarnées par des équipes, des processus, des technologies..., et par un individu. L'individu parti, les ressources peuvent être préservées, à la condition de renoncer à celles dont il était le dépositaire.

Frédéric Malle : le conseil conjugal

Le cas de l'entreprise de parfums Frédéric Malle est intrigant (MALLE, 2008). Les créateurs-parfumeurs, évoluent pour la plupart au sein de maisons de composition, qui répondent à des concours proposés par les grandes marques de parfum. Constatant que ce système conduisait à un formatage de la création, et à une frustration latente tant pour les parfumeurs que pour les consommateurs, Frédéric Malle a imaginé un modèle qui permette de proposer de nouveau des parfums de création. Il a intégré la distribution afin de ne pas être dépendant des cycles des campagnes publicitaires, et offre un espace de liberté aux parfumeurs des maisons de composition en leur donnant la possibilité de travailler sans brief, ni contraintes de coût ou de temps. Ce faisant, il leur permet de réaliser des parfums qu'ils n'ont pas la possibilité de composer dans leur environnement habituel, du fait des contraintes industrielles qui pèsent sur celui-ci. Les parfumeurs développent ainsi les parfums au sein des maisons de composition qui les emploient, celles-ci trouvant leur intérêt dans la publicité faite autour des noms de leurs parfumeurs.

Au regard de notre modèle, ce cas interpelle, car les deux configurations de travail – que les nez travaillent sur des concours ouverts par des marques ou pour Frédéric Malle – semblent impliquer les mêmes ressources. Avec les mêmes matières premières (pour une grande partie), les mêmes laborantins, les mêmes parfumeurs proposent des parfums radicalement différents. L'on voit dès lors toute l'importance de ce que nous regroupons sous le terme de ressources cognitives : ce sont ces ressources, les règles et contraintes qui pèsent sur le processus, que Frédéric Malle offre de manière différenciée par rapport à l'environnement de travail habituel des parfumeurs. Disposant des mêmes ingrédients, ils sont soumis à moins de contraintes en termes de temps de développement, de ciblages, de recours à ces matières premières...

Renault Design : les petites infidélités

Dans plusieurs cas de figure, comme celui du *design* chez Renault, les ressources sont intégrées à l'entreprise, mais celle-ci s'efforce de ne pas s'enfermer. De multiples occasions de confrontation des *designers* maison avec le monde extérieur, de façon à nourrir leur inspiration, sont ainsi mises en œuvre. L'exemple du *design* de Renault est en cela emblématique : l'entreprise dispose de sa propre équipe de *designers*, qui dessinent quasiment tous ses projets de véhicules. Mais pour éviter que les *designers* s'enferment dans une vision trop restrictive, Patrick Le Quément (le responsable du *design* jusqu'en 2009) avait mis en place un certain nombre de dispositifs pour nourrir l'inspiration de ses équipes : cela allait de la conclusion de partenariats pour la réalisation d'objets

n'ayant aucun lien avec le monde de l'automobile (bateau, montre...) à des missions tendances organisées pour plonger les designers dans un bain créatif (participation à des salons à l'étranger...) en passant par l'envoi des mêmes designers dans des centres satellites situés au cœur de villes vibrantes, comme Barcelone. On retrouve ce type de dispositifs de gestion du renouvellement dans nombre d'entreprises de création qui fonctionnent en mode intégré.

Le Cirque du Soleil : le site de rencontres

Le cas du Cirque du Soleil se situe entre les deux modèles de génération de la créativité : d'un côté, le modèle du créateur qui a un projet pour lequel les ressources sont réunies ; de l'autre, le créateur à qui l'on propose de travailler à partir d'une « palette de ressources » donnée, celle qui est réunie au sein d'une entreprise. Le Cirque du Soleil recrute des metteurs en scène extérieurs pour créer de nouveaux spectacles, ce qui lui permet d'apporter des idées fraîches. Mais au lieu de leur demander de travailler avec une palette donnée, ou éventuellement d'aller chercher les ressources dont ils expriment le besoin, le Cirque du Soleil leur propose un catalogue de possibilités. Par un travail de veille permanent, à l'écoute de tout ce qui se fait dans le monde, les équipes du Cirque du Soleil recensent les nouveaux numéros, les nouvelles techniques, les nouveaux talents qu'elles proposent aux metteurs en scène. Par ce biais, la capacité d'inspiration est démultipliée, puisqu'elle repose sur la rencontre des idées neuves qu'apporte ce regard extérieur qu'est le metteur en scène, avec les ressources hébergées par l'entreprise, mais plus globalement avec les ressources recensées de par le monde.

Alain Passard : le mariage

Le cas d'Alain Passard est également intéressant, par la transition qu'il met en avant, avec le passage d'un modèle vers un autre (PASSARD, 2013). Alain Passard était un spécialiste de la rôtisserie, et était crédité de trois étoiles au Guide Michelin pour ce savoir-faire particulier. Mais une période de doute, voire d'aporie, l'a conduit à se remettre en question, et à évoluer vers la cuisine légumière (GOMEZ & BOUTY, 2011). Derrière ce qui peut apparaître comme une réorientation « stylistique » d'un individu, la nature du changement est beaucoup plus profonde, notamment en ce qui concerne le processus de création. Le manque d'intérêt pour les légumes dans la gastronomie conduisait à un déficit de connaissances. Évoluer vers la cuisine légumière a donc poussé Alain Passard à générer des connaissances nouvelles sur les espèces, les techniques et cuissons, les associations... Le manque de ressources disponibles – non seulement cognitives mais aussi matérielles – l'a conduit à investir dans ses propres jardins pour cultiver un grand nombre de

variétés de légumes et, dans le même temps, apprendre à maîtriser sa nouvelle palette. Ce faisant, il est passé de la logique usuelle de la grande cuisine, celle de l'achat des produits en fonction des besoins, à une logique tout autre, dans laquelle il se donne comme palette ce que lui offrent ses jardins. Cela donne lieu à une forme de créativité renouvelée et, partant, à la mise en place d'un modèle de restaurant singulier. La création se fait quasiment au jour le jour, le chef est donc tenu à être omniprésent...

CONCLUSION

Les processus de création ont quelque chose de mystérieux. Lorsqu'une entreprise comme Pixar enchaîne les succès – publics et critiques – pendant de nombreuses années, beaucoup sont ceux qui s'efforcent à identifier la formule magique de l'entreprise. Pour Pixar, on parle des toilettes comme le secret de la créativité de l'entreprise : lieu central, stratégique, elles généreraient des rencontres, qui seraient la condition première de la créativité...

La créativité n'est pas une affaire simple. Elle repose sur une alchimie complexe, qui ne peut se résumer à ce genre de formules magiques. Les catégories mobilisées d'ordinaire pour appréhender ces organisations (par exemple, l'intégration ou non des talents) sont souvent insuffisantes. La vocation première de cet article était de donner à voir la grande variété des configurations, qu'une première approche ne permet pas d'appréhender. Cette variété souligne par exemple l'importance de la dialectique entre la concentration, qui offre au créateur l'ensemble des ressources dont il peut avoir besoin, et l'ouverture, qui lui permet de ne pas s'enfermer.

La mise en avant des ressources permet de mettre en évidence la variété des éléments qu'il convient de réunir pour favoriser la création, bien au-delà des catégories spontanées – mais imprécises – de « talent » et d'« idées ». Ce faisant, elle affine la compréhension que nous pouvons avoir des processus de création, et des conditions de la créativité. Si les créateurs sont essentiels, c'est avant tout dans une interaction étroite avec les ressources qui leur permettent de créer, que s'opèrent ces processus de création. On voit ainsi toute l'importance qu'il y a à penser l'environnement dans lequel évoluent les créateurs, qu'ils soient confirmés ou aspirants.

La typologie proposée permet d'identifier des configurations et d'aider à la compréhension de situations réelles, ce qui permet d'affiner les besoins qui peuvent se faire jour dans des contextes de création. Il y aurait sans doute un intérêt à mener une réflexion sur les formes d'organisation en vigueur dans chaque secteur, les formes d'organisation optimales, les freins à la mise en place de ces formes, et la manière de les développer... Les évolutions sectorielles présentées en intro-

duction méritent sans doute d'être mieux suivies, mieux accompagnées, voire même anticipées.

Les changements de modèles dans les cas de figure présentés renvoient à des dynamiques extrêmement diversifiées, qu'il s'agisse d'un impératif réglementaire, d'une volonté de différenciation, de la réponse au sentiment d'un déficit de créativité, d'une question de transmission ou de succession, d'un enjeu de survie, de contraintes économiques, voire même, pour le cas de Pixar, de la résultante d'une histoire (PRICE, 2009). Aucune règle simple ne ressort spontanément : le recours à une configuration est un compromis entre un contexte, une histoire et une sensibilité individuelle. Si notre contribution entend casser les catégories peu opérantes de « talent » ou d'« idée », elle n'étouffe pas pour autant la part de subjectivité propre à la création. Si mieux comprendre les processus de création est possible, les réduire à des règles mécaniques ne pourra jamais l'être. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BENGHOZI (P.J.), « Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer », in CHARUE-DUBOC (éd.), *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- BOLE (S.), « Comment Nintendo révolutionne le jeu vidéo », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 79, pp. 31-36, 2009.
- BURNS (T.) & STALKER (G.M.), "The management of innovation", University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference, in *Entrepreneurship*, 1961.
- CHANDLER (A. D.), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, vol. 120, MIT press, 1969.
- COASE (R. H.), *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4, pp. 386-405, 1937.
- DEISSENBURG (A.), « La folie retrouvée du Crazy Horse », *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XVII, 2011.
- DRUCKER (P.F.), *Innovation and entrepreneurship*, Harper Business, 2006.
- DUNCAN (R.B.), "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation", *The management of organization design*, 1, pp. 167-188, 1976.
- ELLENA (J.C.), « Qu'est-ce que créer ? Témoignage d'un parfumeur », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 82, pp. 23-28, 2010.
- GAUME (N.), « Les défis de la créativité partagée », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 55, pp. 14-21, 2005.
- GOMEZ (M.-L.) & BOUTY (I.), "The emergence of an influential practice: Food for thought", *Organization studies*, 32(7), pp. 921-940, 2001.
- GOUBET (P.) & VINCENT (A.), « Transmettre une entreprise de création : la démarche originale de Renzo Piano », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 94, pp. 14-20, 2012.
- LAWRENCE (P.R.) & LORSCH (J.W.), "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative science quarterly*, pp. 1-47, 1967.
- LÊ (P.), MASSÉ (D.) & PARIS (Th.), "Technological change in the heart of the creative process: insights from the video games industry", *International Journal of Art Management*, vol. 15, p. 2 (Winter), 2013.
- LE QUÉMENT (P.), « Créateurs d'automobiles », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 57, pp. 32-37, 2006.
- LE ROLLAND (Y.), « Les Guignols de l'Info : machine rodée et maison fragile », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 85, pp. 25-30, 2010.
- LEFÈVRE (B.), « Manager entre légèreté et pesanteurs : le Ballet de l'Opéra de Paris », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 98, pp. 16-21, 2012.
- MALLE (F.), « Éditeur de parfums : un nouveau concept pour libérer les créateurs », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 74, pp. 36-42, 2008.
- MAYETTE (M.) & LAMY (J.), « Le "Français", ce paquebot... », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 84, pp. 24-30, 2010.
- MIDLER (C.), *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Dunod, 1993.
- MINTZBERG (H.), *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall Inc, 1993.
- MONTENAY (F.), « Préserver le grain de folie ! La création française en sept questions », *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XV, 2009.
- NICOLAS (B.), *Structures d'organisation et paradigmes sectoriels : le cas des studios de cinéma en France et au Royaume-Uni (1895-1995)*, Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, 1996.
- PARIS (Th.), *Manager la créativité - Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...*, Paris, Pearson, 2010.
- PASSARD (A.), « Jazz en cuisine », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 99:XX, 2013.
- PRICE (D. A.), *The Pixar Touch*, New York: Vintage, 2009.
- PUNGETTI (G.) & CAPUTO (S.), « La création sans créateur : le cas de Maison Martin Margiela », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 94, pp. 8-13, 2012.
- SARASVATHY (S.D.), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *The Academy of Management Review*, vol. 26, 2, p. 43, 2001.
- SCOTT (A. J.), *On Hollywood: The place, the industry*, Princeton University Press, 2005.
- SUSMAN (G.), « Dans les cuisines de Pixar », *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XIV, École de Paris du management, 2008.
- TRINCAL (A.), « Jean Nouvel et ses ateliers », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 78, pp. 39-44, 2009.