

La création, de l'alchimie au management

La création n'est pas uniquement l'activité romantique, fait de talents singuliers, que le terme évoque souvent. Elle implique une dimension managériale qui joue un rôle non négligeable dans son épanouissement : gérer la création, c'est mettre en place les conditions de la créativité. Cela suppose une réflexion à la fois sur les processus, sur la gestion des talents et sur la structure organisationnelle de l'ensemble de l'entreprise dans laquelle elle prend place. À une époque où les industries de la création (mode, cinéma, architecture...) apparaissent comme stratégiques pour les économies occidentales, l'observation de leur fonctionnement montre aussi qu'elles peuvent être sources d'inspiration ou de réflexion pour toutes les entreprises en quête d'innovation.



De l'or entre les mains ?

Et si la France avait de l'or entre les mains ? Depuis quelques années, des secteurs dans lesquels elle est ou a été en pointe semblent être devenus stratégiques pour les économies occidentales. L'engouement que l'on observe aujourd'hui autour des industries de la création remonte à la publication en 1998 d'un rapport du ministère de la Culture britannique. Définissant ces industries comme « celles qui trouvent leur origine dans la créativité, la compétence et le talent individuels, et qui ont un potentiel pour créer de la richesse et des emplois à travers la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle » (ce qui inclut la publicité, le cinéma et la vidéo, l'architecture, la musique, les arts et antiquités, le spectacle vivant, les jeux vidéo, l'édition, l'artisanat, le logiciel, le design, la télévision et la radio ainsi que la mode), il a montré que l'agrégation de ces secteurs contribuait à 6 % de la valeur ajoutée brute (GVA) du Royaume-Uni¹. Depuis, plusieurs études ont été conduites de par le monde pour estimer le poids de ces secteurs.

Les chiffres des industries de la création dans l'économie britannique en 2006²

Contribution à la valeur ajoutée brute (GVA) : 6,4 %

Croissance : 4 % par an entre 1997 et 2006
(contre 3 % pour l'ensemble de l'économie)

Emplois : 2 millions, croissance annuelle de 2 % sur dix ans

Les chiffres mis en avant dans une étude de la Commission européenne soulignent aussi l'importance des industries de la création pour l'Union européenne : 654 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2003 (contre 271 milliards pour l'industrie automobile et 541 milliards pour les technologies de l'information et de la communication), 2,6 % du PIB en 2003 (plus que l'immobilier ou l'agroalimentaire), une croissance de 19,7 % entre 1999 et 2003, soit 12,3 % de plus que la croissance générale de l'économie, 5,8 millions d'emplois en 2004, soit 3,1 % de l'emploi global de l'Europe des 25, 1,85 % de croissance de l'emploi entre 2002 et 2004, contre une décroissance de l'emploi total sur la même période³.

Des secteurs porteurs ?

Pour nombre d'analystes et de décideurs, les industries de la création sont en phase avec les enjeux de « l'économie de la connaissance », dont ils constituent l'un des volets⁴. Dans le contexte actuel de concurrence accrue des pays à bas coûts et de recherche de stratégies de sortie de crise les secteurs concernés présentent plusieurs caractéristiques intéressantes. Tout d'abord, ils sont à haute valeur ajoutée et porteurs de croissance. Qui plus est, au-delà de leur dynamisme propre, la vitalité de ces secteurs permettrait de contribuer à un environnement créatif qui aurait des répercussions sur l'innovation dans d'autres secteurs : c'est l'un des éléments de la théorie des territoires ou métropoles créatifs⁵. Ils sont vecteurs d'image, permettant ainsi d'accroître l'attractivité d'un territoire pour les « talents » (ceux que Richard Florida appelle la classe créative⁶) et pour les entreprises. Enfin, ces secteurs peuvent servir d'exemple ou de source d'inspiration pour les entreprises, de plus en plus nombreuses, pour lesquelles la créativité et l'innovation constituent des enjeux, leur offrant des réponses aux problématiques de management des talents, de gestion du risque, d'innovation répétée ou radicale...

De l'alchimie à la gestion

Dans beaucoup de ces secteurs - la gastronomie, la mode, le parfum, le luxe... -, la France a un savoir-faire particulier, des entreprises reconnues mondialement et une image très forte. De là à dire qu'elle a de l'or entre les mains... il y a loin, malgré tout. Car si la création est aujourd'hui parée de toutes les vertus, elle reste perçue comme une activité magique et donc aléatoire, attachée à l'image romantique du créateur seul maître à bord, au talent exceptionnel, avançant au seul gré de son inspiration et de son intuition... De l'or et de la magie : il y a dans la création quelque chose de l'alchimie. Dans ces conditions, ce « patrimoine » dont disposerait la France ne serait pas, à proprement parler, valorisable, puisqu'il n'y aurait rien d'autre à faire qu'attendre qu'émergent des créateurs talentueux.

C'est une conception tout autre qui nous a conduit[TR] à nous intéresser à la création. Une conception qui reconnaît la notion de talent, mais qui défend l'idée que l'environnement organisationnel et institutionnel joue un rôle dans la créativité d'une entreprise ou d'un secteur, et que, de ce fait, la création peut être, sinon gérée, au moins favorisée. Nous l'avons fait dans le cadre d'un travail de recherche conduit depuis plusieurs années en partenariat avec l'École de Paris du management⁷, dont les résultats ont fait l'objet d'un ouvrage publié récemment⁸. En nous intéressant à l'alchimie de la création, en étudiant la manière dont fonctionnent les entreprises dans des secteurs aussi variés que l'architecture, le parfum ou le jeu vidéo, nous avons cherché à identifier les caractéristiques de la création en tant qu'activité organisée. Nous nous sommes intéressé à la manière dont la création y était gérée, essayant de comprendre comment mettre en place un environnement qui lui soit propice, et comment, au-delà, favoriser le dynamisme de ces secteurs. En somme, nous avons essayé de dépasser le paradoxe de la création collective organisée.

Les logiques opposées de la création et de l'organisation

Car tout semble opposer les logiques de création et d'organisation. Le moteur de la création est la nouveauté, le dépassement, la remise en cause, alors que l'organisation fonctionne par des routines. La

création implique la prise de risque ; les organisations ont tendance à minimiser les risques et à favoriser les projets permettant cela, c'est-à-dire ceux qui s'inscrivent dans un référentiel connu, qui renvoient à des marchés identifiés, à des succès passés. La création repose sur la notion d'inspiration, avec tout ce que cela suppose d'incertain et d'incontrôlable, alors que les organisations, du fait des coûts fixes qu'elles ont à assumer, exigent une régularité dans la production. Quoi qu'il advienne, il faut sortir tant de livres par an, présenter une collection au défilé qui approche, être prêt à 19h55 quand on prendra l'antenne... Les activités de création présupposent la mise en forme d'un construit mental original découlant le plus souvent de la vision personnelle d'un individu. À l'opposé, la raison d'être de l'organisation est la division du travail ; elle se heurte dans la création à la difficulté à formuler un résultat attendu : comment déléguer une tâche lorsqu'on ne peut exprimer, autrement qu'en le réalisant soi-même, le travail à réaliser ? Et quand, en outre, une cohérence interne forte entre les différents apports est absolument nécessaire ? La création suppose une certaine liberté, celle de l'inspiration, quand les organisations ont un certain nombre de contraintes liées à leur image de marque et à leur clientèle.

Malgré cet antagonisme, la grande majorité des activités de création exige une dimension collective. Dans la plupart d'entre elles, l'organisation apparaît comme une nécessité, du fait de la multitude des compétences à mobiliser pour passer du projet à sa réalisation, ou du fait de la taille des projets, hors de portée d'un individu

« Le savoir-faire principal des organisations portant la créativité est de gérer finement un délicat équilibre permettant que l'organisation indispensable reste néanmoins fertile »

seul, aussi talentueux soit-il. Les projets d'architecture mobilisent des équipes très importantes ; il en est de même pour le jeu vidéo, pour les productions cinématographiques ou les films d'animation, les créations de mode... Et force est de constater qu'il existe des organisations capables d'accompagner et de porter une telle créativité, et donc de trouver des réponses à ce qui semble à première vue paradoxal. Le management de la création consiste à prendre la mesure des particularismes de la création, notamment dans un contexte d'organisation, pour construire un environnement qui

concilie ces deux logiques. Le principal résultat de notre travail est peut-être d'avoir mis en évidence que le savoir-faire principal des organisations portant la créativité est de gérer finement un délicat équilibre permettant que l'organisation indispensable reste néanmoins fertile.

Abondance, division du travail, itérations

La création n'est ni le fait imprévisible de génies ou de talents, ni une mécanique de gestion précise au résultat garanti, ce sont des hommes et des femmes talentueuses dans des environnements propices à l'expression de la créativité. Gérer la création, c'est mettre en place les conditions pour que les choses puissent se produire. Dans la pratique, la gestion de la création porte sur trois dimensions : les processus de création, le management des talents, l'organisation de l'entreprise.

Cultiver l'abondance

La création de *Ratatouille* est étonnante. Ce film du studio américain Pixar, énorme succès public et critique, demanda six années de travail depuis l'idée initiale et mobilisa jusqu'à quatre cents personnes. Une observation dans le détail révèle que le film a été entièrement réalisé en 2D - la technique de l'animation traditionnelle, à la main - avant d'être fait en 3D, par ordinateur. Des personnages et des

scènes ayant requis un travail important n'apparaissent que très marginalement à l'écran, voire pas du tout. Les responsables de Pixar ont calculé qu'il fallait douze semaines pour produire une image... vide, simplement pour la faire passer par les différentes étapes du processus d'animation⁹. Dans un univers économique autre que celui de la création, cela pourrait être considéré comme une débauche de moyens ou un gigantesque gaspillage. Quand il s'agit de produire un contenu créatif de qualité par un processus impliquant une multitude de personnes, la capacité à générer des allers et retours nombreux, la durée incompressible pour nourrir suffisamment un projet et le faire mûrir collectivement font sans doute partie du savoir-faire de Pixar.

Les particularités des processus que nous avons observés répondent, en réalité, aux problématiques particulières de la création, notamment l'inspiration et la mise en cohérence de contributions individuelles multiples. L'abondance est une réponse apportée à la problématique de l'inspiration. On apporte beaucoup d'idées tout au long du processus pour se donner la possibilité de choisir et pour multiplier les chances d'identifier quelque chose qui ressemblera à une pépite. Dans l'entité chargée de dessiner les voitures de Renault, des concours sont organisés en interne pour les projets de véhicules, parfois ouverts à des agences de design extérieures. Un projet sera retenu parmi les propositions de différents designers, sur lequel, à nouveau, plusieurs designers travailleront. Le recours à l'abondance est une spécificité des activités de création ; ce n'est pas une démarche naturelle, les règles du management traditionnelles consistant plutôt en des logiques d'optimisation.

Des excursions pour changer de cadre

Dans cette même logique, différents dispositifs sont mobilisés pour ouvrir l'inspiration à des idées nouvelles. Il peut s'agir de voyages, ou de plongées dans des univers culturels : missions dans des expositions de création contemporaine, immersions dans des villes diverses, partenariats de création sur des univers autres... Les designers de Renault ont ainsi été amenés à travailler sur un projet avec un constructeur de bateaux, pour se confronter à d'autres façons de penser.

Organiser la convergence

La contrepartie de cette logique de divergence, qui intervient tout au long des processus, est qu'il faut organiser la convergence, c'est-à-dire faire des choix parmi les multiples propositions, sans pour autant fermer trop le processus, tout en respectant une contrainte de cohérence d'ensemble. Une des manières d'y parvenir est de recourir à la fois à de nombreuses itérations, dans lesquelles un individu - le créateur - peut jouer un rôle central, ainsi qu'à de multiples artefacts intermédiaires qui permettent de préciser petit à petit la nature du résultat attendu. C'est dans cette logique que Pixar réalise d'abord ses films en 2D. C'est dans cette même logique que le processus

implique aussi la réalisation de dessins, de tableaux, de maquettes physiques et d'autres objets intermédiaires qui n'apparaîtront jamais dans le résultat final.

La fragilité des talents

Le volet des talents soulève d'autres questions, tout aussi délicates. Manager les talents, ce n'est pas simplement prendre soin de divas capricieuses, mais aussi répondre à des problématiques singulières. Un talent peut être défini par deux caractéristiques : il dispose d'une compétence particulière, qui n'est évaluable que dans la pratique et dans la durée ; il exerce une activité au résultat incertain. Dès lors, il s'agit de repérer ces talents, de gérer leurs échecs, de les fidéliser, notamment lorsqu'ils s'avèrent particulièrement doués.

Détecter les talents

La détection implique la mise en œuvre de filières et de recruteurs (*talent scouts*) : des personnes dont le métier est d'être présents sur les lieux d'émergence du talent – écoles, scènes, Internet, étranger... À cet égard, le modèle de Nova, radio FM avant-gardiste, est intéressant. Elle dispose d'un savoir-faire particulier pour identifier de nouveaux talents musicaux et elle propulse régulièrement de nouveaux animateurs sur son antenne, qui sont fréquemment débauchés par des chaînes de télévision. Dans un cas comme dans l'autre, le savoir-faire repose à la fois sur un minimum de formalisation de ces « filières », mais aussi sur une capacité à s'en extraire. Les musiques mises à l'antenne proviennent de disques envoyés par les « majors », des discothèques personnelles des salariés de Nova, de disques achetés chez des disquaires « pointus », en France ou à l'étranger, mais aussi d'autoproductions reçues directement par la radio (c'est ce qu'ils nomment le « quatrième tiers »). Cela montre que le savoir-faire de Nova repose sur une grande ouverture et sur le refus de tout *a priori*, qui se traduit par une capacité à tout écouter. Le temps laissé au talent pour mûrir et s'affirmer est l'autre élément important dans ce savoir-faire. Dans la révélation de nouveaux animateurs, là encore, point de secret, mais une grande ouverture – n'importe qui peut passer à l'antenne s'il peut discuter avec tout le monde, fait preuve de curiosité et a de l'humour – et la reconnaissance de l'importance du temps pour faire émerger des talents différents. Un animateur a plusieurs mois pour faire ses preuves et trouver son public, que le succès soit au rendez-vous immédiatement ou non.

Gérer les échecs

Au quotidien, et au-delà des aspects financiers, la gestion des talents est très marquée par le poids de l'échec. Tous les créateurs y sont confrontés, à la fois parce qu'ils évoluent dans des activités incertaines et parce que la manière dont elles fonctionnent implique une part



importante de mise en concurrence. Les créatifs évoluent souvent dans de petites structures dans lesquelles la dimension affective peut intervenir. L'échec n'est d'ailleurs pas présenté comme tel. Patrick le Quément, ancien directeur du design de Renault, assumait personnellement tous les projets présentés à sa direction générale. Et lorsque, pendant des années, un designer ne voyait aucun de ses projets retenus, on le rassurait en lui expliquant qu'il jouait un rôle essentiel en contribuant à générer la multitude de projets nécessaire. Dans le secteur de la communication, on laisse les créatifs travailler sur des publicités sans client, pour concourir aux Lions de Cannes, la récompense suprême de la profession. C'est une manière de leur permettre d'obtenir des formes diverses de reconnaissance de leur travail.

Du talent au business...

L'organisation constitue le troisième volet du management de la création. Il y a plusieurs différences entre le fonctionnement de Walt Disney, qui court après sa gloire passée depuis des années, et Pixar, qui enchaîne succès critiques et publics. L'une d'entre elles est la structure : un seul niveau hiérarchique entre le PDG et les responsables d'un projet dans le second cas, une organisation extrêmement hiérarchisée dans le premier !¹⁰ On comprend aisément combien l'audace peut être mise à mal par une telle bureaucratie, chaque idée devant être validée à différents niveaux par différents comités...

C'est sur l'organisation que repose la capacité à faire passer la création du niveau individuel au niveau industriel, à industrialiser la création sans la perdre. Un créateur talentueux monte son entreprise pour s'adjoindre les quelques compétences nécessaires à la réalisation de ses projets. Mais s'il souhaite passer à une dimension autre, il est conduit à envisager une division du travail, y compris de son propre travail créatif. S'il veut grandir, il ne peut plus tout faire lui-même. Les équipes de Jean Nouvel l'ont bien compris : elles ont mis en place une organisation apte à porter un nombre important de projets, tout en maintenant un haut niveau de créativité et de qualité ; une implication de l'architecte sur l'ensemble des projets, mais en même temps une délégation d'une grande partie de la conception de ces projets. Déléguer tout en donnant sa tonalité à chacun des projets : cette réussite organisationnelle, qui s'est traduite par la mise en place d'une organisation en cercles concentriques, a été pour beaucoup dans la conquête du Pritzker Architecture Prize, récompense suprême de l'architecture.

La création repose sur les modalités de génération d'une forme d'abondance, dans les talents, les projets et les idées. Elle nécessite l'instauration d'une division du travail impliquant, en plus du ou des créateurs signataires, de nombreux autres talents qui contribueront au processus, en interne ou à l'extérieur de l'entreprise. La formulation des briefs - par qui et sous quelle forme ? -, la décision de déléguer telle ou telle tâche du processus, la manière dont sont faits les multiples choix qui scandent la création, les différentes modalités pour favoriser l'intercompréhension au sein de l'équipe de création, sont essentielles. Ce sont des leviers importants de l'organisation créative.

Un patrimoine... à valoriser

Pour faire écho à une thématique importante pour les pouvoirs publics français, notre pays dispose sans nul doute d'un patrimoine immatériel immense en matière de création. Ce patrimoine comporte plusieurs éléments : le talent brut de créateurs confirmés ou de jeunes en devenir, les savoir-faire mobilisés par les entreprises, les marques de création, les organisations sur lesquelles s'appuient ces entreprises... La valorisation de ce patrimoine n'est en rien une évidence. Les jeunes talents ont besoin d'être identifiés, accompagnés et formés pour s'affirmer. Les talents confirmés doivent travailler pour des entreprises viables. Des marques établies doivent être pérennisées, survivre à leur créateur, parfois se réinventer.

N'enlevons rien à la magie de la création : il serait vain de rechercher un modèle de gestion qui garantirait la créativité à coup sûr. Néanmoins, ces enjeux montrent combien il est important de comprendre la manière dont fonctionne la création et les problématiques qu'elle soulève, pour passer d'une attitude d'admiration passive et passiviste à une attitude de valorisation proactive. Ce n'est pas faire de l'alchimie que d'admettre que la création se gère, si l'on comprend le mot « gérer » comme favoriser plutôt que piloter, rendre possible plutôt que contrôler...

Thomas Paris

Chargé de recherches au CNRS (GREG HEC),
chercheur associé au PREG-CRG École polytechnique,
professeur affilié à HEC

NOTE

¹ Department for Culture, Media and Sport (DCMS), "The Creative industries mapping document", 1998.

² Department for Culture Media and Sport (DCMS), "Creative Industries Economic Estimates Statistical Bulletin", January 2009.

³ Source : KEA, "The Economy of Culture in Europe", étude pour la Commission européenne, 2006.

⁴ Cf. Maurice Lévy & Jean-Pierre Jouyet, *L'économie de l'immatériel - La croissance de demain*, rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006 ; Daniel Cohen et Thierry Verdier (ss. la direction de), *La Mondialisation immatérielle*, Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 2008.

⁵ Cf. Thomas Paris, *Les Métropoles créatives*, Paris, CCIP, 2010.

⁶ Richard Florida, *Cities and the Creative Class*, New York-London, Routledge, 2005.

⁷ Il s'agit du séminaire Création de l'École de Paris du management, <http://www.ecole.org/seminaires/FS5>

⁸ Thomas Paris, *Manager la créativité - Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...*, Pearson, 2010.

⁹ « Dans les cuisines de Pixar », Galyn Susman (compte rendu par Noshua Watson), *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XIV, École de Paris du management, 2008.

¹⁰ Cette analyse porte sur l'organisation des studios de production de Walt Disney avant le rachat de Pixar en 2006. Auparavant, les deux entités étaient liées par un contrat de distribution mais leurs organisations étaient indépendantes.

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal mars 2011

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,

120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris

<http://www.annales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : S. 160



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE