

Former les talents des ICC : la somme de tous les défis ?

Par Arnaud LACAZE-MASMONTEIL

Enseignant à la direction de la Recherche et de l'Innovation à Gobelins, l'école de l'image

Il n'est pas anodin de conclure ce numéro consacré aux ICC par l'angle de la formation, qui est une condition évidente et essentielle de leur dynamisme, de leur avenir et de leur pérennité. On observe d'ailleurs des similitudes fertiles entre les ICC et le champ de l'éducation, que l'on peut tous deux qualifier d'activités « artisano-industrielles » et qui sont confrontés pareillement à la loi de Baumol. La formation aux secteurs créatifs doit ainsi relever les divers défis liés plus ou moins étroitement à ces spécificités, qu'il s'agisse de la déferlante du numérique, de l'ouverture à l'international, de la diversité, des relations avec les entreprises...

Introduction

Il n'y avait que deux positions judicieuses pour un article consacré à la formation dans ce sommaire de ce numéro de *Réalités industrielles* consacré aux ICC : soit le placer tout au début, pour se conformer à l'idée communément admise qu'« au commencement était l'École » ; soit tout à la fin, comme pour indiquer au lecteur qu'au terme de son parcours vertigineux, au fil des articles, parmi les mutations et les enjeux multiples que doivent relever les industries créatives et culturelles, il lui faut également se préoccuper de la formation des nouvelles générations qui désirent y consacrer leur talent !

Dans tous les cas, aura-t-on du mal à convaincre qu'un écosystème de formation performant est une condition indispensable à la fertilité, au rayonnement et à l'inventivité des ICC hexagonales ?

Placés opportunément en fin de revue, nous n'avons pas besoin de revenir en détail sur les profondes mutations que les technologies numériques et l'Internet ont provoquées dans les ICC au cours de ces dernières décennies, que ce soit dans les processus de conception, de création et de production, dans les modes et les canaux de diffusion et de distribution, ou encore dans les leviers de promotion et de recommandation des œuvres. Mais, outre les défis que ces mutations induisent pour les acteurs de la formation, ils doivent, dans le même temps, s'adapter à des transformations profondes intervenant sur leur propre terrain : nouveaux publics, nouveaux acteurs, nouvelles pédagogies, mais aussi – et ce n'est pas le moindre des enjeux – nouveaux modèles économiques.

Dans une large mesure, les ICC et les acteurs de la formation sont donc soumis à des tensions de même nature, sur lesquelles nous nous arrêterons dans un premier temps, avant de détailler, dans un

second, quelques-uns des principaux défis que doit relever l'écosystème à la fois fertile et fragile de la formation créative française.

Les ICC et la formation logées à la même enseigne ?

Deux activités « artisano-industrielles »

Le lecteur a pu mesurer à travers les précédents articles de cette revue la nature particulière des ICC, qui intègrent une dimension fortement *artisanale*, liée notamment au rôle crucial qu'y jouent des personnalités habitées de processus créatifs aux mystères insondables, ainsi évidemment qu'à l'alchimie tellement aléatoire de la rencontre entre une œuvre et son public. Mais elles se caractérisent en même temps par **des processus de plus en plus industriels**, justifiés tant par la mise en œuvre de chaînes de production à la complexité croissante et fortement numérisées, par les gains de productivité issus de stratégies de déploiement ou de réplique multi-plateformes, ou encore par le poids croissant des démarches d'assurance qualité⁽¹⁾.

À bien des égards, **la formation** relève de la même dualité : elle constitue bien **une activité fortement artisanale**, fondée sur la rencontre singulière entre l'apprenant et l'enseignant, et la capacité de ce dernier à ajuster, à adapter, à improviser et à faire évoluer son enseignement et sa pédagogie au regard

⁽¹⁾ Assurance qualité qui constitue un facteur-clé de succès dans l'industrie du jeu vidéo, par exemple, comme on a pu à nouveau le constater à l'occasion de la sortie chaotique de quelques récents jeux triple A.

des attentes de son public et de ses objectifs de transmission. Enseigner est bien un art. Mais la formation ne peut pour autant se soustraire, et c'est heureux, à une organisation fortement régulée et routinière, s'appuyant notamment sur le socle des référentiels, la consistance et l'objectivité des critères de recrutement, d'évaluation, de progression pédagogique et de certification, et évaluée par une démarche qualité de plus en plus normative⁽²⁾.

Comment concilier ces deux versants qui, pour complémentaires qu'ils soient, n'en sont pas moins contradictoires ? À quel niveau du curseur, la rationalisation et la productivité de l'activité mettent-elles en péril la qualité et la valeur créative des œuvres produites ? Question induite : faut-il protéger hermétiquement les créatifs du champ de l'organisation et de la gestion, ou bien, au contraire, les y associer étroitement ? Ces questions sont au cœur des tensions internes que connaissent aujourd'hui les ICC comme le monde de la formation.

Deux secteurs sujets à la « maladie des coûts »

C'est à l'économiste américain William Baumol que l'on doit la très éclairante théorie de la maladie des coûts (*Cost disease*) : analysant dans les années 1960 les difficultés chroniques des salles de spectacle de Broadway, Baumol relève que les arts vivants ont, par essence, des gains de productivité extrêmement réduits (on mobilise le même nombre de musiciens et de chanteurs à chaque représentation d'un opéra de Mozart depuis trois siècles !), alors que la rémunération des artistes – traditionnellement peu élevée – a suivi au XX^e siècle l'augmentation du pouvoir d'achat favorisé par les rapides gains de productivité générés dans le monde industriel. Les secteurs où le savoir-faire est important et la technologie productiviste peu présente, vont de ce fait voir mécaniquement leur coût augmenter au cours du temps. Baumol élargit par la suite cette analyse bien au-delà du secteur du spectacle vivant, pour l'étendre à l'ensemble des secteurs créatifs, à la santé... et à l'éducation⁽³⁾.

Cette caractéristique commune justifie, poursuit Baumol, des modes de financement spécifiques pour ces secteurs. Il faut se rendre à l'évidence : l'œuvre créative comme l'acte de formation ne sont pas les activités les plus propices à l'économie d'échelle (elles sont peu *scalables*, dirait-on en jargon des *start-ups*).

On pourrait penser que la déferlante des technologies numériques dans les ICC a remis en cause cette spécificité, en favorisant une productivité plus élevée des biens créatifs. On va voir qu'elle n'est que l'un des nombreux défis auxquels l'appareil de formation des ICC a dû s'adapter.

⁽²⁾ On pense notamment aux effets structurants de la certification Qualiopi, issue de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, laquelle impose aux organismes de formation et aux CFA des *process* rigoureux dans tous les champs de leur activité.

⁽³⁾ W. BAUMOL *et al.* (2012), *The Cost Disease: Why Computers Get Cheaper and Health Care Doesn't*, Yale University Press.

Les défis de la formation aux ICC

Il y a incontestablement des spécificités à la formation aux métiers créatifs, comparativement à d'autres activités de formation. Elle se caractérise par l'acquisition de gestes, de savoir-faire, de techniques, nourris par des connaissances théoriques et techniques pointues. Elle a aussi pour objectif le développement de personnalités créatives, se nourrissant d'inspirations et de références les plus riches et les plus variées. Elle se développe dans des espaces pédagogiques qui ne sont pas seulement la salle de classe traditionnelle ou l'amphithéâtre, mais aussi l'atelier, le studio, la table à dessin ou la station de travail. Elle favorise une pédagogie orientée sur le projet, et, dans de nombreux domaines, sur le travail en équipe.

S'adapter aux transformations numériques

Dans le champ de la formation, la déferlante numérique soulève des enjeux évidemment nombreux et complexes. Pouvoir disposer de professionnels employables nécessite de les former sur les environnements matériels et logiciels qui sont les standards de l'industrie, ce qui implique d'y consacrer des efforts d'investissement considérables⁽⁴⁾ et rendus très rapidement obsolètes en vertu de l'implacable loi de Moore⁽⁵⁾.

Au-delà de cette spirale technologique, c'est évidemment la capacité d'évolution des équipes pédagogiques qui est sollicitée : elles doivent elles-mêmes se former de façon permanente pour maîtriser de nouvelles méthodes et des outils aux fonctionnalités et aux interfaces sans cesse enrichies⁽⁶⁾. Pour le formateur comme pour l'apprenant, l'enjeu essentiel de la formation est dès lors de se focaliser sur les méthodes et les principes, plutôt que sur les interfaces et les fonctionnalités spécifiques. Former dans les ICC, c'est d'abord enseigner à apprendre.

Favoriser la diversité

Que ce soit du fait de la sélectivité des recrutements, du coût élevé des frais de scolarité ou encore de niveaux d'employabilité peu convaincants, on a pu reprocher⁽⁷⁾ aux écoles créatives hexagonales de ne pas favoriser la diversité sociale et culturelle. Il reste sans doute du chemin à parcourir, même si beaucoup d'établisse-

⁽⁴⁾ Le nouveau campus de l'Institut français de la mode à Paris a ainsi consacré 2 millions d'euros pour se doter d'équipements pédagogiques à la pointe de la technologie (*Les Échos*, 25 novembre 2021). Autre exemple : le poste de travail d'un étudiant en cinéma d'animation coûte près de 6 000 euros (matériel + licences logicielles), avant même que ne soit dispensée la première heure de cours !

⁽⁵⁾ Gordon Moore, qui sera plus tard l'un des fondateurs d'Intel, a prédit, dès 1965, la progression exponentielle de la puissance de traitement des microprocesseurs, une loi avérée qui dicte la course incessante de la technologie vers une puissance et des capacités de plus en plus élevées.

⁽⁶⁾ Adobe Photoshop, l'un des logiciels les plus communs dans le secteur des ICC, a par exemple connu pas moins de 23 versions majeures depuis sa version 1.0, éditée il y a trente ans.

⁽⁷⁾ Cour des comptes (décembre 2020), *L'enseignement supérieur en arts plastiques*, communication à la Commission des finances du Sénat.



Photo © GOBELINS, l'école de l'image

Le mode projet, le travail en équipe et l'importance des outils, singularités de la formation créative.

ments ont pris la mesure des enjeux et mis en œuvre des politiques d'égalité des chances indispensables à un *sourcing* des talents et des potentiels créatifs : politique de bourses, recrutements sur dossier...

À cet égard, la formation en alternance, déjà très largement mobilisée dans certaines ICC, possède de nombreuses vertus (rémunération, professionnalisation...). Mais elle ne pourra se développer que si son modèle économique garantit aux établissements de formation de couvrir des coûts de formation qui s'avèrent particulièrement élevés dans l'enseignement créatif.

S'ouvrir à l'international

La formation a évidemment un rôle majeur à jouer dans le rayonnement international des ICC hexagonales, en attirant des talents étrangers et en les forgeant à la *French Touch*. Les modalités en sont diverses : multiplication des échanges internationaux, accueil facilité des étudiants étrangers, partenariats pédagogiques entre établissements, voire création de campus expatriés. Dans un rapport récent consacré à l'enseignement supérieur en arts plastiques, la Cour des comptes⁽⁸⁾ constate cependant la faible attractivité internationale

⁽⁸⁾ Cour des comptes (décembre 2020), *L'enseignement supérieur en arts plastiques*, communication à la Commission des finances du Sénat.

des écoles d'art françaises, et suggère quelques explications intéressantes : des coûts de scolarité paradoxalement trop peu élevés pour rendre les cursus crédibles, la barrière de la langue et la difficulté à mettre en place des cursus anglophones, les problématiques soulevées par les recrutements à distance...

Les établissements qui ont été capables de s'ouvrir largement à l'international en apprécient rapidement les bénéfices, qui se mesurent non seulement en termes de richesse des profils attirés et de dynamique interculturelle forte, mais aussi, plus prosaïquement, au plan économique. L'école du luxe IFM Paris accueille ainsi 30 % d'étrangers, dont la moitié vient d'Asie⁽⁹⁾. Gobelins, qui a désormais une filière anglophone complète sur cinq ans en cinéma d'animation, revendique 20 % d'étrangers dans ses cursus à temps plein, qui conçoivent leurs films de fin d'étude au sein d'équipes hybrides multiculturelles, avec des résultats remarquables dans les festivals et les compétitions internationales.

S'appropriier le numérique éducatif

Certes, cela fait longtemps que l'on parle de l'Eldorado de la formation en ligne... Mais l'on peut parler désormais d'un marché mature, avec l'émergence de nouveaux acteurs crédibles (on pense, par

⁽⁹⁾ *Les Échos*, 25 novembre 2021.

exemple, à OpenClassrooms, mais aussi à des plateformes en ligne plus spécifiquement dédiées aux métiers de la création). Évidemment, la crise sanitaire a provoqué un choc considérable d'accélération dans ce domaine comme dans bien d'autres. Du fait de leurs spécificités, les formations aux métiers de la création semblent plus compliquées à porter en ligne. Les écoles créatives ont ainsi dû déployer des trésors d'ingéniosité pour préserver autant que possible la continuité pédagogique pendant les confinements de 2020, quand l'accès aux ateliers, aux studios, caméras et autres stations de travail était devenu impossible⁽¹⁰⁾.

On ne peut pour autant négliger l'apport du *e-learning*, qui peut permettre de toucher des publics plus larges et plus éloignés, et également favoriser l'ouverture internationale évoquée plus haut. L'avenir est sans doute dans l'essor de dispositifs de formation hybrides, alternant séquences présentielles et distancielles, et d'une mise en place favorisée par des outils permettant le travail collaboratif et la virtualisation des stations de travail.

⁽¹⁰⁾ On peut aussi évoquer la controverse qui a agité les écoles d'art pendant cette période de confinement, au sujet des ateliers de dessin avec modèle vivant ; était-il opportun, au plan pédagogique comme juridique, de faire poser des modèles en ligne, par *webcam* interposée ?

Développer des relations avec les entreprises et la recherche

Le secteur créatif est traditionnellement suspicieux vis-à-vis du monde des entreprises, soupçonné notamment de ne pas partager de la façon la plus équitable la création de valeur liée aux œuvres. Dans le domaine de la formation, la relation avec l'entreprise est pourtant un enjeu essentiel, sous les formes variées qu'elle peut revêtir : formation en alternance, comme évoqué plus haut, échanges de compétences, mise en œuvre de partenariats d'expérimentation et de recherche... Il s'agit de construire des relations équilibrées et mutuellement bénéfiques au sein de l'écosystème des ICC. La stratégie du groupe LVMH, qui a créé son propre Institut des métiers d'excellence en partenariat avec 24 écoles expertes des différents métiers du groupe, constitue un modèle original qui doit inspirer. Il apparaît beaucoup plus légitime que certains projets « d'écoles internes », aux orientations pédagogiques étroitement soumises aux enjeux des entreprises qui conçoivent ces projets, et qui font peser le risque d'une privatisation desséchante de la formation créative.

Un autre enjeu, dans des industries à forte composante technologique, est celui du rapprochement avec le monde de la recherche. On voit bien à quel point les nouvelles technologies qui émergent dans le champ de la création (intelligence artificielle, réalités virtuelle et



Photo © GOBELINS, l'école de l'image

Réalité virtuelle, metavers... De nouveaux territoires d'exploration pour les créatifs.

augmentée remises au goût du jour par l'actualité des metavers, nouveaux médias et nouvelles écritures...) constituent à la fois des opportunités nouvelles, mais aussi des risques d'exclusion pour les créatifs de demain.

Faire se rencontrer les univers de la création et ceux de la recherche est indispensable, même si l'on doit reconnaître que l'appétence des créatifs pour ces sujets n'est pas toujours très développée⁽¹¹⁾.

S'adresser à un public élargi

Au-delà du périmètre de l'enseignement supérieur créatif, les enjeux de formation touchent également des publics divers et tout aussi pertinents. En premier lieu, dans des industries en permanente transformation, l'importance de la formation continue est considérable. Les professionnels ne peuvent se satisfaire de simples « tutos » collectés sur les réseaux ; ils ont besoin de ressourcer régulièrement leurs compétences. C'est également une piste non négligeable de revenus pour les institutions de formation.

Par ailleurs, on découvre depuis quelques années la richesse que peuvent représenter les profils créatifs dans toutes les organisations, au-delà du cercle des ICC : leur appétence pour l'innovation et l'expérimentation, leur sensibilité aux attentes du « public⁽¹²⁾ »

⁽¹¹⁾ À titre d'illustration, une enquête du RECA (le Réseau des écoles de cinéma d'animation) réalisée en 2019 sur les intérêts des jeunes diplômés du secteur montrait qu'ils n'étaient que 16 % à se montrer intéressés ou très intéressés par une carrière dans la R&D, <https://www.reca-animation.com/index.php/enquetes-du-reca/>

⁽¹²⁾ C'est tout le sens du « *design* centré utilisateur » et des méthodes du *Design Thinking* qui connaissent une popularité grandissante dans le monde de l'entreprise.

et leurs approches transverses constituent des atouts stratégiques pour les entreprises⁽¹³⁾.

Enfin, plus largement, si l'on veut éviter que les ICC ne deviennent que des industries d'exportation, il y a urgence à entretenir et à alimenter le « marché domestique » : un public curieux, cultivé et ouvert à la consommation de biens culturels, éduqué au sens des images, de la musique et des mots. Cela suggère que les enseignements artistiques et créatifs prennent toute leur place à l'école certes, mais aussi dans la société. C'est également un enjeu essentiel de formation, et aussi de démocratie.

Conclusion

Nous devons être capables de tirer tous les enseignements de la loi de Baumol évoquée plus haut : face à des concurrences exacerbées, nos industries culturelles et créatives, tout comme les acteurs de la formation qui en nourrissent les racines, ne pourront se maintenir et *a fortiori* se renforcer qu'en s'appuyant sur des dispositifs de soutiens publics d'exception et en constituant des écosystèmes équilibrés et dynamiques.

On doit aussi se soucier de garantir aux talents de ces industries, par un partage équitable de la création de valeur ainsi que par des statuts professionnels prenant en compte la singularité du travail créatif, les moyens de contribuer durablement et sereinement au rayonnement de nos industries culturelles et créatives.

⁽¹³⁾ Lire, par exemple, ROUIT-LEDUC M. & COLLIN C., « Il est temps de prendre les profils créatifs au sérieux », *Les Échos*, 16 août 2021.