

La création, la chose est entendue, est affaire d'hommes et de femmes. Des individus, géniaux, inspirés, créatifs, singuliers. Mozart et Van Gogh, Orson Welles et Marguerite Duras, Stella McCartney et Ferran Adria. Et quelques autres.

À l'heure où la créativité est érigée comme cause nationale dans l'Union européenne, dans des pays et dans de grandes métropoles¹, à l'heure où managers et chercheurs en management en ont fait l'alpha et l'oméga du développement économique et de la croissance², cette vérité intrigue. Car elle suggère qu'il n'y aurait alors pas grand chose à faire pour promouvoir la créativité, si ce n'est d'essayer de la définir, ou de faire en sorte que les artistes ne soient pas persécutés (fort heureusement, nous en sommes loin).

Dans ce contexte où elle apparaît comme un enjeu, il est donc essentiel de comprendre les ressorts de la créativité. Au niveau individuel, ce qui fait l'objet d'un autre article de ce numéro³, mais aussi au niveau plus global, celui de la créativité non plus individuelle mais collective, la créativité d'un groupe, d'une entreprise, d'un territoire, d'un pays. Il ne s'agit plus ici de Mozart e tutti quanti, mais de noms comme Pixar, Alain Ducasse, Christian Dior, HBO ou de nébuleuses comme la mode du nord, la grande cuisine française, la BD

belge, le design italien ou scandinave, la French Touch dans le jeu vidéo. Autant de noms qui ne désignent plus des hommes ou des femmes, mais des entreprises ou des territoires, parfois entraînés par des hommes et des femmes, mais qui constituent quasiment un label de garantie de créativité. Qu'est-ce qui, dans ces entreprises et territoires, fait que la créativité semble y être beaucoup plus développée qu'ailleurs ? Est-ce là simplement l'effet d'une émulation, d'un phénomène d'appel d'air engendré par une locomotive, talent hors du commun, ou y a-t-il autre chose, un ensemble d'éléments qui construit un environnement propice à l'émergence des talents et à la libération de la créativité ? Comment se fait le passage d'un individu créatif à une entreprise dont il n'est plus que le dirigeant et l'inspirateur, mais qui conserve, en la démultipliant, cette capacité créative ?

Ces questions sont à l'origine d'une recherche initiée depuis quatre ans, sur les structures de la créativité, et qui consiste, dans le prolongement des travaux de Howard Becker⁴, à aller vers une compréhension plus fine des processus de création, dans leur dimension collective, dans leur dimension organisée, dans leur dimension industrielle. Il s'agit de considérer la manière dont les activités de création s'inscrivent dans un univers organisé à tous les niveaux : des entités les plus élémentaires (groupes, projets), des entités juridiques (associations ou entreprises), des secteurs industriels, voire des nations. Cette recherche repose sur une analyse approfondie de cas d'entreprises ou d'institutions mettant en œuvre des démarches remarquables, dans leurs résultats ou dans leur essence, en matière de création. Elle repose en outre sur le parti pris de ne se focaliser sur aucun secteur en particulier, pour mieux s'intéresser à la création comme activité, et pour mieux faire ressortir les régularités, dans la manière dont elle est organisée. Design, publicité et édition littéraire, même combat...

Cet article entend apporter de premiers éléments de réponse à ces questions, en se focalisant ici sur le volet organisation. Il s'organise en quatre parties. La première évoque le paradoxe de la création organisée et montre

en quoi inscrire la création dans l'organisation pose problème. La deuxième propose une modélisation des processus de création. La troisième identifie les facteurs explicatifs du recours, dans un secteur ou dans une entreprise, à tel modèle dans l'organisation de la création. La dernière évoque quelques axes de management de la création.

Le paradoxe de la création organisée

Deux des hypothèses à la base de ce travail ont été confirmées. La première est la dimension collective de la création. Dans tous les secteurs observés, elle est présente, de manière plus ou moins forte. Becker rappelait le rôle fondamental que jouait le concepteur d'un instrument de musique dans la production d'un musicien ou celui du majordome de Thackeray dans l'œuvre de l'écrivain : il venait le réveiller tous les matins à heure fixe pour qu'il se mette au travail. Cela peut aller beaucoup plus loin : le rôle de l'éditeur ou du producteur dans la création d'un livre ou d'un disque est essentiel ; dans le jeu vidéo, le dessin animé ou la création de mode, c'est une véritable organisation du travail qui est instaurée.

Nonobstant ce caractère collectif, dans la plupart des secteurs, le produit final reste la création d'un individu, au sens où il lui est attribué et où il en assume le résultat. Aussi, la capacité à articuler les dimensions collective et individuelle des processus de création apparaît-elle essentielle.

Cela nous amène à mettre en évidence un paradoxe intrigant. La notion de création organisée fait violence à l'image romantique de la création. Cela n'est pas uniquement superficiel : en se penchant plus avant sur la compréhension de ce que sont respectivement la création et l'organisation, on se trouve face à deux mondes largement antinomiques. La création consiste en la mise en forme d'un construit mental original. Dès lors, la question qui peut se poser est : comment celui qui est à l'origine de ce construit peut-il expliquer à d'autres la nature de leur contribution, sans en réaliser lui-même la mise en forme. Autrement dit, un réalisateur de dessins animés qui doit s'ap-

puyer sur de nombreux dessinateurs peut-il expliquer les dessins qu'il attend sans les dessiner lui-même ? C'est là le point-clé de ce paradoxe : la notion d'organisation est fondée sur la division du travail, mais le travail dans la création n'est pas aisément divisible du fait de la difficulté à exprimer le résultat attendu de la création, autrement que par l'acte créatif lui-même.

D'un côté, donc, un monde de l'abstraction ; de l'autre, un monde fondé sur la division du travail et la formalisation. L'organisation est par ailleurs un nœud de rapports contractuels qui lui impose des contraintes vis-à-vis tant de ses membres que de certains partenaires extérieurs. Elle s'inscrit dans un environnement économique qui lui impose un certain rythme de production, une forme d'industrialisation de la création, alors même que la création repose beaucoup sur l'inspiration et ses aléas. Deuxième élément d'antinomie.

Dans la création, le talent est précieux parce qu'il est rare. C'est lui qui initie les processus, c'est du bon vouloir de son inspiration que dépend la capacité de l'organisation à répondre à ses impératifs. Dans la mode ou la couture, il s'agit de sortir des produits au rythme des collections et des défilés, quatre ou six par an, parfois plus. A ce caractère essentiel du talent se superpose son extrême fragilité, face aux aléas de l'inspiration et du succès. Il faut qu'il produise, mais il faut l'entourer pour l'aider à surmonter ou à accepter ses périodes de doute ou de difficulté. On attend qu'il produise, mais on accepte qu'il puisse douter. Pas facile.

Et puis, on le sait, l'acte créatif est libre. Plus il est libre, plus la création pourra être géniale. En permanence, le créateur veut dépasser. Mais l'organisation a des contraintes : de coût, mais aussi de style car elle a une ligne éditoriale à respecter, des clients et des critiques qui ont des attentes à son égard. Et puis, elle repose aussi sur une organisation du travail, des routines, des procédures, autant d'éléments qui ont tendance à influencer, dans le sens d'un certain formatage, sur le contenu de la création.

Tableau 1 – Le paradoxe de la création organisée

Les processus de création	Le monde des organisations
Aléas de l'inspiration (de l'incertain, de l'incontrôlable)	Contraintes économiques (coûts fixes, exigence de régularité dans la production...)
Abstraction des idées	Division du travail et formalisation
Fragilité des talents, du fait des aléas dans l'inspiration et dans la réception de leurs productions	Les talents, actif central
Grande liberté de l'acte créatif	Contraintes entourant la création : ligne éditoriale, image de marque, clientèle, routines tendant à formater leurs productions

Ce paradoxe est manifeste dans tous les secteurs de la création. La seconde confirmation est que les activités de création constituent, quel que soit le secteur, une catégorie homogène au sens où elles partagent un certain nombre de spécificités qui les distinguent d'autres activités. La mise en évidence de régularités, dans les situations observées, dans les problèmes soulevés et les réponses apportées l'a confirmé. Il s'agit d'activités dont le résultat n'est pas évaluable de manière objective et n'est pas exprimable autrement que par sa réalisation même. Ce sont des activités dont les caractéristiques rentrent a priori en conflit avec les contraintes industrielles et économiques des organisations. Le management de la création consiste donc à faire cohabiter les processus de création avec les exigences et contraintes liées à l'organisation.

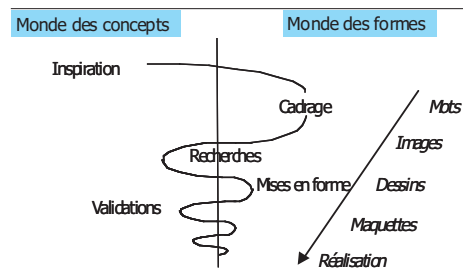
Une modélisation de la création organisée

L'analyse de cas issus de différents secteurs met en évidence des régularités dans les processus de création, et permet d'en proposer une modélisation. Ces processus articulent tous des temps de divergence et des temps de convergence, alternativement des phases d'ouverture et de cadrage, qui visent petit à petit, et par étapes successives, à « réaliser » une idée. Ils impliquent quatre étapes : l'inspiration, le cadrage, la mise en forme et la validation. Ces étapes n'interviennent pas

d'une manière linéaire, chacune pouvant rétroagir sur celle qui la précède et faire évoluer l'idée elle-même. Réaliser une idée ne signifie pas parvenir à la transposer dans le monde des objets, mais parvenir à l'exprimer, car l'idée n'a pas d'existence autre que celle de sa mise en forme, contrairement à ce que peut laisser entendre des phrases comme « le réalisateur a le film dans sa tête ». Il faut enfin noter la nature circulaire, quasi-fractale, du processus, au cœur duquel, à partir du cadrage proposé, une phase de recherches consiste en la répétition de l'ensemble des différentes étapes.

Le schéma suivant a essentiellement valeur illustrative : il synthétise ces notions de convergence-divergence, d'allers et retours entre monde des idées et monde des formes et l'existence de quatre phases.

Graphique 1 – Processus de création



Attardons-nous sur ces différentes phases.

Division du travail

Les processus de création peuvent faire intervenir un ou plusieurs créatifs. Dans l'édition, en règle générale, l'auteur prend en charge la totalité des phases : de ce fait, inspiration, cadrage, mise en forme et validation ne sont plus clairement distincts mais interviennent dans l'ensemble du processus. Néanmoins, d'autres modèles sont possibles : Alexandre Dumas était connu pour s'appuyer sur des « nègres », et intervenait sur l'inspiration, le cadrage et la validation, mais laissait la réalisation à d'autres. Dans la création de mode, dans les grandes maisons, celui qui est identifié comme le créateur intervient en début de processus et sur la validation, tout le travail de mise en forme étant réalisé par d'autres. On

retrouve la même chose dans la cuisine, lorsque de grands chefs construisent des entreprises constituées de plusieurs restaurants : dans ce cas, ils ne sont plus présents « au piano » mais précisent les orientations de la carte et en valident ou non les propositions des chefs de cuisine. C'est par exemple le mode de fonctionnement chez Alain Ducasse. Ainsi, a minima, le cadrage initial et la validation finale sont toujours pris en charge par celui qui assume la responsabilité de l'œuvre. Ce sont eux qui définissent la qualité d'auteur.

Dans des cas extrêmes, où la création est externalisée, le signataire conserve le droit de regard final. C'est ce qui se produit pour le système de licences dans la mode où souvent la notion de créateur s'amenuise alors au profit de celle de marque.

Inspiration

L'idée même d'inspiration – on est ou on n'est pas inspiré – sous-entend le caractère incontrôlable de cette phase, alors que les contraintes économiques imposent que cette phase soit « activée ». Dans ce but, sont mobilisés certains dispositifs pour favoriser l'inspiration : voyages, plongées dans des univers artistiques ou culturels, rencontres avec d'autres cultures ou champs de création... John Galliano, le créateur de mode de Christian Dior Couture, voyage avant chaque lancement de collection. Le chef Alain Senderens, outre les voyages, se renouvelle à travers des cours d'œnologie, des rencontres avec un maître-thé...

Cette recherche d'ouverture et d'inspiration se retrouve au cœur du processus, dans la phase où ceux qui participent à la création doivent faire des propositions à partir du cadre imposé par le créateur. Les managers s'efforcent de maintenir la créativité des créateurs en faisant en sorte qu'ils s'ouvrent à d'autres cultures : nous y reviendrons.

Sans parler d'inspiration, le besoin de création peut s'inscrire simplement dans un flux régulier qui rythme le renouvellement : c'est le cas du système des collections et des défilés dans la mode. Il peut également être créé par les contraintes industrielles (les magasins à ali-

menter, la cherté des stocks qu'il faut gérer au plus près, les usines à servir) ou imposé par un changement – d'ordre technologique ou économique – dans les conditions des processus créatifs : les variations du cours des matières premières peuvent par exemple orienter les créations d'un restaurant, comme Alain Senderens décidant de travailler un produit en forte baisse sur le marché. Enfin, le besoin de nouveauté peut tout simplement être lié à un besoin normal de renouvellement, de remise en cause, de dépassement, chez le créateur.

Cadrage

Du fait de la nature même de l'acte de création, la question du cadrage – c'est-à-dire la définition du périmètre dans lequel le créatif fera ses recherches – est délicate. Comment en effet exprimer la création que l'on veut réaliser sans la réaliser soi-même ? Pour répondre à cette question, le créateur s'appuie sur l'arsenal de modes d'expression « simples » à sa disposition : mots, dessins, images... Chez Christian Dior Couture, ce sont des mots-clés, énoncés par le créateur – « gothique chic » par exemple –, parfois illustrés par des images et des dessins, parfois accompagnés d'histoires.

Les références peuvent aussi servir à préciser un cadre. Nicolas Gaume, fondateur de Kalisto, se souvient du cadre défini pour le jeu Sombre Terre : « Créer un univers, inspiré de Jules Verne – cuivres, matériaux de récupération, vapeurs... – de Méliès, et de notre culture européenne : nous voulions reproduire l'image d'immenses cathédrales construites au milieu de maisons de torchis. »

Le cadre peut ainsi être orienté de plusieurs façons : sur les produits utilisés (matières, thèmes, couleurs...), sur les techniques, sur le résultat final (rythme, atmosphère...) ; sur la création à proprement parler ou sur une cible de clients. Dans le parfum, un brief créatif est en général à l'origine de la création. Ce n'est néanmoins pas l'unique modèle : Thierry Mugler, pour créer le parfum Angel, est parti du souvenir très personnel de l'odeur de la barbe à papa dans les fêtes foraines. Dans chaque secteur, on trouve ainsi des créations de créateur et des créations plus ciblées sur des considérations marketing.

Enfin, selon la nature des créations, et les sens qu'elles mobilisent, le cadre sera plus ou moins facile à formaliser. Dans la gastronomie ou la parfumerie, exprimer le résultat attendu à partir de mots et d'images sera plus difficile que dans le design.

Tableau 2 – Formes de cadrage et exemples

	Objets du cadrage			
OUTILS DE FORMALISATION	MATIÈRES PREMIÈRES (PRODUIT, COULEUR...)	TECHNIQUES	RÉSULTAT (RYTHME, ATMOSPHÈRE...)	CIBLE DE CLIENTS
MOTS	« Ris de veau » (grande cuisine) « cuivres, matériaux de récupération, vapeur » (jeu vidéo)	« foie chaud » (grande cuisine)	« Gothique chic » (mode)	Brief créatif (parfum)
ILLUSTRATIONS			Boards (posters) (mode)	
RÉFÉRENCES			« Odeur de la barbe à papa » (parfum) « Univers issu de Jules Verne » (jeu vidéo)	

Le cadrage, nécessaire pour favoriser la convergence vers la réalisation d'un produit, est également très précieux pour encourager la créativité des équipes. Pour une ancienne directrice de création chez un parfumeur, le manque de précision des briefs créatifs proposés par les marques de parfums aux créateurs se traduirait par un manque de créativité dans le travail des nez.

Mises en forme

Le travail des équipes de création se fait à partir du cadrage proposé. La complexité des modes de réalisation et l'importance des coûts de développement rendent « l'outil » dont dispose le créateur pour s'exprimer plus ou moins maniable : quand il s'agit du pinceau ou du stylo, le créateur conserve une relative maîtrise de l'adéquation entre sa vision et sa réalisation, alors que les modes de création exigeant la mobilisation d'outils techniques sophistiqués et d'équipes composites impor-

tantes accroissent cette « distance », comme le montre l'exemple de la réalisation d'un film et celle d'un jeu vidéo. Dans le film, grâce à l'écran de contrôle sur lequel il peut visualiser la position et le jeu des acteurs ainsi que le cadrage, le créateur peut les faire évoluer avant la prise de vue, alors que dans un dessin animé, il ne voit le résultat qu'une fois le travail

réalisé : la maniabilité de l'outil d'expression diminue parce que le réalisateur n'a plus la possibilité de modeler directement sa matière.

En pratique, plus grande est la distance, plus il y a d'étapes intermédiaires dans la mise en forme, ces étapes s'appuyant sur différents objets qui se rapprocheront petit à petit du résultat final, chacune donnant lieu à validation et/ou recadrage. Ces formes intermédiaires permettent ainsi de préciser la vision du créateur.

Plusieurs modalités de représentation interviennent dans la phase de création, certaines axées sur la forme de la création : croquis, dessins, maquettes..., d'autres ayant vocation à montrer la structure des créations, notamment dans le cas des œuvres dramatiques : synopsis, scénario, etc.

Validation

À chacune des étapes, le créateur, responsable de la création, valide ou non les différentes

mises en forme qui lui sont proposées. Cette phase de validation est parfois aussi une phase de sélection, à partir des projets en jeu. C'est le cas chez Renault où l'organisation du design automobile repose sur des concours mis en oeuvre à chacune des étapes. De nombreux projets de dessins sont proposés au lancement du projet, puis plusieurs maquettes sur chacun des dessins retenus, etc.

La validation finale – *final cut* dans le langage du cinéma – reste le plus souvent la prérogative du créateur, fût-elle parfois partagée avec un manager, responsable du projet, investisseur financier ou garant d'une image de marque.

Spécificités sectorielles et modèles d'organisation de la création

La modélisation générale des processus de création qui est proposée décrit de façon pertinente l'ensemble des situations rencontrées dans des secteurs très variés. Seulement, les divisions du travail auxquelles donne lieu le processus varie entre les secteurs, et varie même au sein d'un même secteur. Les cinq étapes peuvent être prises en charge par un même individu ou non, par une même entreprise ou non. Aujourd'hui cohabitent le design intégré à une entreprise et le design en agences, travaillant pour le compte d'entreprises. Dans le cinéma ou l'édition, il y a toujours eu des œuvres de commande, c'est-à-dire des œuvres pour lesquelles le cadrage est proposé au créateur.

Souvent, il y a un modèle dominant, mais d'autres cohabitent avec lui. Le modèle dominant peut évoluer dans le temps et être supplanté par un autre. Dans les marques de haute couture, le système des licences a longtemps prévalu. De plus en plus, les maisons ont réintégré leur création. Dans le parfum, le modèle dominant pendant longtemps externalisait la création chez des parfumeurs qui travaillaient pour l'ensemble des marques. Aujourd'hui, certaines marques tendent à réintégrer la création.

Dans cette partie, nous nous attachons à mettre en évidence des facteurs explicatifs des différences qui peuvent exister dans l'organisation du processus selon les secteurs. Nous en

avons identifié trois : l'incommunicabilité, la complexité de l'outil de production et la nature des contraintes de diffusion.

L'incommunicabilité

Liée à la nature de la création elle-même, l'incommunicabilité traduit le degré de difficulté à exprimer par les outils de communication usuels le résultat que le créateur souhaite obtenir. Cette difficulté est beaucoup plus grande lorsqu'il s'agit des parfums, qui font appel à un sens pour lequel peu de mots existent, que dans le cas d'un ouvrage littéraire, dont le contenu peut s'exprimer à partir de mots.

La complexité de l'outil de formalisation de la création

La complexité de l'outil de production est relative aux techniques de création. L'outil qui sert au créateur à s'exprimer peut être son propre corps : la main du sculpteur par exemple. Ce peut être également un agencement complexe composé d'outils techniques, d'équipes composites aux compétences multiples et d'êtres humains : par exemple les acteurs, dans le cas du cinéma.

Dans le premier cas, les différentes étapes de la création seront étroitement liées, chaque mouvement de la main du sculpteur pouvant incorporer l'ensemble de ces phases alors que, dans le second, le travail est soumis à des contraintes économiques d'organisation.

En général, plus l'outil de production est complexe, plus le coût de développement à chacune des étapes sera important, et plus le passage à chacune des étapes sera contrôlé. Alors qu'il est circulaire lorsqu'il s'agit d'une création réalisée directement par son créateur, le processus de divergence-convergence sera beaucoup plus scandé dans le cas où l'outil de production est un agencement complexe. Plus l'outil nécessite la mobilisation de compétences variées et d'outils techniques sophistiqués, plus le découpage du processus sera marqué, et plus il comportera d'étapes.

La complexité peut intervenir à des stades plus ou moins avancés du processus de création : le tournage d'un film s'appuie par exemple sur

un scénario qui a pu être développé par un auteur seul.

Les contraintes de diffusion

La nature des contraintes de diffusion des créations relève de considérations industrielles. Elle traduit le poids des contraintes imposées par les acteurs économiques en charge de la diffusion sur le processus créatif. Lorsque le flux de créations nouvelles est régulier, une pression s'exerce sur les processus créatifs, lesquels ont à s'inscrire dans un calendrier strictement établi. Lorsque, en outre, l'entreprise intègre sa création – notamment lorsqu'elle veut contrôler son image de marque –, l'existence d'une clientèle régulière bien identifiée fait que les contraintes de flux se traduisent beaucoup plus directement sur les équipes de création. Dans ce cas, le cadrage initial peut être contraint par cette notion d'image de marque, alors que, dans d'autres situations, il peut être beaucoup plus ouvert.

Des formes variées d'organisation industrielle de la création

Les processus de création, s'ils suivent globalement le schéma général proposé, peuvent donc donner lieu à des formes d'organisation industrielle (ou chaînes de valeur) très variées : la création peut être intégrée ou non, la mise en mouvement du processus peut être impulsée par les créateurs eux-mêmes ou par des acteurs extérieurs.

La question de la « saisie » des créatifs – c'est-à-dire la manière dont se fait leur implication sur un nouveau projet – donne lieu à trois modèles différents. Le premier est l'« auto-saisie » : c'est le cas dans l'édition – notamment dans la littérature générale – ou dans la création musicale. C'est le cas plus généralement dans les activités artistiques, même si ce modèle n'y est pas exclusif. Dans l'audiovisuel, par exemple, à côté du modèle traditionnel où le scénariste est à l'origine d'un projet, il y en a un autre où ce dernier est embauché pour travailler sur un sujet ou sur un thème particulier. Un troisième modèle enfin existe où le cahier des charges n'est pas fourni par l'entreprise qui développera le pro-

jet mais par un client extérieur : c'est le cas des parfums.

Tableau 3 – Les modèles de « saisie » des créatifs

MODELE	Projet d'auteur	Projet de producteur	Commande interne	Commande externe
ENTITÉ INSTIGATRICE DU PROJET	Créateur	Entreprise de création	Client interne	Client externe
EXEMPLES	Edition littéraire	Jeu vidéo	Automobile	Parfums

Cette typologie présente des modèles dominants, auxquels la réalité apporte beaucoup de nuances. Il est possible en effet d'identifier des projets de création correspondant à l'un ou l'autre de ces modèles dans chacun des secteurs, certains ayant par ailleurs des modèles dominants très différents selon la zone géographique d'implantation, ou selon l'époque. C'est le cas par exemple du cinéma, qui fonctionne différemment selon qu'il s'agit du système français ou du système hollywoodien et qui, par ailleurs, fonctionne différemment dans le système hollywoodien d'aujourd'hui et d'il y a trente ans.

Cela montre que, outre les contraintes structurelles qui viennent d'être exposées, les formes d'organisation de la création relèvent aussi d'un facteur conventionnel. Ce résultat est important car il amène à s'interroger sur les modèles en vigueur et à identifier dans quelle mesure ces modèles répondent à des contraintes strictes et sont le fruit d'une convention, dont la remise en cause pourrait ouvrir des perspectives nouvelles.

Ainsi, derrière le modèle général des processus de création cohabitent des formes d'organisation industrielle variées.

Trois modèles-types idéaux se dégagent : le modèle « romantique », le modèle intégré et le modèle externalisé (voir tableau 4). Ils ne constituent pas une partition exhaustive des formes d'organisation mais illustrent cette variété. Dans le modèle romantique – l'édition littéraire en est l'archétype –, la création est presque intégralement externalisée. Dans le modèle intégré, elle est complètement assumée à l'intérieur de l'entreprise qui prend en

charge la commercialisation. Quant au modèle externalisé, si la création est externalisée, c'est dans le cadre de commandes passées à une entreprise spécialisée en la matière.

Tableau 4 – Trois types idéaux d'organisation industrielle de la création

ÉTAPES DU PROCESSUS	INITIATION ET CADRAGE	DÉVELOPPEMENT ET FORMALISATION	VALIDATION ET LABELLISATION	EXEMPLES
Modèle Romantique	Créateur	Créateur	Créateur	édition littéraire
Modèle intégré	Créateur	Équipes de création en interne	Créateur	haute couture design automobile
Modèle externalisé	Marque	Équipes de création externes	Marque	parfumerie publicité

sus mis en œuvre dans les activités de création et leurs résultats. Nous l'avons dit, nous nous focalisons ici sur le niveau organisationnel de ces structures, laissant de côté, dans le cadre de cet article, les volets institutionnel et industriel.

Le management de la création : des problématiques diversifiées

En termes de management, selon le choix du modèle – ou le recours imposé à l'un d'entre eux – les problématiques sont différentes. Ainsi, dans les organisations où les projets, au niveau de la sélection et de la formalisation finale, sont développés spontanément en dehors de toute structure – c'est le cas dans l'édition littéraire –, l'entreprise doit organiser la détection régulière et la sélection des projets de manière à s'assurer un flux régulier de créations. Dans les organisations qui intègrent les créatifs, il s'agit de les détecter, de les former, de les fidéliser, d'organiser le renouvellement de leur inspiration et leur ressourcement, de gérer leurs échecs. Dans celles qui sous-traitent leur création, il s'agit de gérer une image de marque. Quel que soit le cas, les choix effectués auront une influence sur la créativité, c'est-à-dire sur la nature de la production qui en résultera.

Les projets de création : la gestion d'un équilibre divergence-convergence

À ce stade de l'analyse, la question du lien entre création et structures se pose de façon plus fine : il s'agit de comprendre de quelle manière les structures influent sur ces proces-

Manager la créativité ? Non, ce n'est pas notre propos. Ou en tout cas, il ne s'exprime pas en ces termes. Manager la créativité suppose d'avoir une équipe sous la main et d'essayer d'en sortir le meilleur. Or, d'après ce que nous avons vu, structurer la créativité implique aussi la capacité à organiser la détection et le renouvellement des talents et des projets. On ne gère pas un projet, on gère dans une perspective d'abondance (divergence) de manière à avoir suffisamment de matière pour faire des choix. Le travail d'un éditeur n'est pas uniquement de prendre un manuscrit et d'essayer, avec l'auteur, d'en tirer le meilleur. Il consiste en amont à choisir un manuscrit parmi une abondance. Il consiste à accompagner ses auteurs dans leurs périodes, inévitables, de doute.

Dans cette partie, nous évoquons les problématiques spécifiques qui se posent en matière de management de la création, et certaines solutions apportées dans des entreprises de différents secteurs. Nous le faisons en deux temps : en nous focalisant d'abord sur le processus lui-même et la gestion de la divergence-convergence, sur les entreprises ensuite.

Le cadrage

Le cadrage introduit d'emblée de la convergence : par définition, il délimite le champ

dans lequel les créateurs vont effectuer leurs recherches. En pratique, il revêt des formes variées : cahier des charges dans le design, brief dans les parfums, orientations thématiques dans la recherche d'idées de nouveaux services, principes directeurs dans la construction d'un nouveau restaurant, mots-clés ou posters dans la mode, description d'une ambiance dans le jeu vidéo, histoire dans la haute couture ou le jeu vidéo... Si les formes diffèrent, il s'appuie néanmoins toujours principalement sur deux types d'artefacts : les mots et les images. Ces dispositifs de cadrage, loin de brider la créativité, peuvent au contraire la favoriser. Une ancienne directrice de création dans les parfums a constaté que l'imprécision et le caractère très général des briefs proposés par les marques ne favorisaient pas la créativité des nez et a entrepris de construire un langage pour favoriser leur précision. Une ancienne directrice des collections de Celio a vu la créativité de ses équipes augmenter lorsqu'elle a introduit un cadrage précis pour le dessin des collections. Les mots, la parole, les histoires sont initialement déclencheurs d'idées. L'important dans cette étape est d'ouvrir la créativité, sans aller vers un formatage.

La gestion de la divergence

La gestion de la divergence mobilise de nombreux dispositifs ou formes d'organisation, qui exploitent le rôle joué par l'ouverture à des cultures différentes dans les processus créatifs dont la plupart ont pour but de permettre aux créatifs de sortir de leurs cadres de pensée et de remettre en cause les contraintes qui peuvent s'imposer à eux. Nous en identifions trois types : immersions dans des univers très variés ; confrontations avec d'autres univers ; dispositifs de « déstabilisation » des cadres de pensée. Les « missions tendances » du design de Renault constituent un exemple de dispositif d'immersion : les designers sont envoyés passer du temps au cœur d'événements culturels. Toujours chez Renault, les designers ont été amenés à travailler sur des projets de montres et de bateaux pour se confronter aux concepteurs de ces univers ; et le design a ouvert des bureaux satellites, par exemple en

Inde, pour envoyer ses designers s'y ressourcer. Pixar, studio d'animation par ordinateur, a volontairement recruté Brad Bird, un réalisateur venant du dessin animé classique, pour renouveler son approche.

En ce qui concerne le troisième type, le fondateur de l'agence de communication La Chose emploie dans les réunions de créativité, des jeux de carte, qui, en imposant des contraintes originales, aident les participants à sortir de leurs cadres de pensée.

Quand la création ne constitue qu'une partie de l'activité de l'entreprise, les créatifs sont souvent isolés du reste de l'entreprise pour être à l'abri de toutes les contraintes (techniques, marketing...) dans la phase de divergence. Le responsable du design de Renault revendique et défend le droit à ses designers d'être des bad boys, c'est-à-dire de se situer dans la transgression. L'exclusion de toutes les contraintes est aussi favorisée chez BETC, où la responsable demande à ses équipes de ne valoriser ni le relationnel avec le client, ni la rapidité, mais un travail dont ils puissent être fiers.

D'autres dispositifs, construits autour de l'idée de confrontation, contribuent à organiser la divergence : le travail en équipe qui permet, selon une ancienne directrice de création dans le parfum, d'éviter la myopie du créateur ; l'organisation de manière plus ou moins formelle de temps pour échanger : brainstorming dans la publicité, réunions jalonnant les projets de création de restaurants ou la réalisation de films d'animation.

Une division du travail trop stricte ne semble pas propice à la divergence car, les processus de création n'étant pas linéaires, les phases d'exécution, de mise en forme, et la confrontation permanente entre les concepts et les formes peuvent être source d'idées.

La convergence

La convergence intervient dès l'initiation des processus de création. Réunir une équipe, c'est déjà la préparer dans la mesure où le choix (s'il y a choix) de l'équipe, du créateur, oriente la création dans un certain nombre de directions.

L'organiser ensuite, c'est faire en sorte que le projet débouche sur une production dans des délais définis plus ou moins précisément. Ceci signifie qu'au-delà des dispositifs traditionnels de gestion de projet – calendrier, jalons intermédiaires pour valider les différentes étapes –, il faut prendre en compte les différents types de contrainte : faisabilité technique et économique, format, ergonomie.

L'intégration de ces contraintes repose sur deux modalités distinctes. D'un côté, des équipes intégrées qui fonctionnent en ateliers, dans lesquels se confrontent les différents métiers, donc les contraintes qu'ils représentent. Dans ces ateliers, le processus de convergence-divergence se joue continuellement : c'est le cas par exemple dans le jeu vidéo, où informaticiens et créatifs, impliqués ensemble sur les projets, confrontent en permanence leurs idées à la question de la faisabilité technique et économique.

Autre mode de fonctionnement : les créatifs sont isolés et les contraintes interviennent à un certain moment du processus. C'est ce qu'on trouve dans le bâtiment par exemple : les architectes dessinent le projet avant de le confier aux entreprises chargées de le réaliser. Or, pour des questions d'efficacité du processus, on constate que les modalités de travail évoluent et que les architectes travaillent plus en commun avec les entreprises⁵.

Le choix de l'une ou l'autre de ces modalités aura tendance à favoriser l'efficacité ou la créativité, comme le montre l'exemple des groupes Alain Ducasse et Chanel, à travers la création d'un restaurant commun : alors que le premier a tendance à formaliser les contraintes liées au métier de restaurateur, la création de Chanel fonctionne dans le mode du secret et de l'événement le jour du dévoilement d'une collection.

Dans les projets de création qui impliquent des collectifs, la convergence consiste aussi à faire en sorte que la vision que les différents participants ont du produit converge. La difficulté d'explicitier des attentes précises et de communiquer autour de la création est l'une des embûches majeures de ces activités créatives. Trois facteurs contribuent à favoriser la convergence des vues et des apports : les échanges

nombreux, les mises en forme intermédiaires, et le temps. La notion d'acculturation est très importante dans cette perspective : les mots étant insuffisants, ils prennent sens dans le contexte de culture commune qui se crée dans le temps. Cela peut expliquer l'importance des petites structures qui sont plus propices à l'intercompréhension car elles donnent une culture commune. Elle explique peut-être également l'importance de la figure du duo manager/créatif sur les activités de création, dont Domenico De Sole/Tom Ford ou Yves Saint-Laurent/Pierre Bergé étaient de bons exemples. En s'appuyant sur une relation forte, le duo internalise les difficultés de communication autour de la création.

Autre facteur important enfin, la durée des équipes, qui permet la construction d'une culture commune et favorise le travail collectif et la communication. Lorsque la création repose sur des organisations non permanentes, comme c'est le cas dans le cinéma ou le théâtre, la constitution d'une équipe capable de travailler voire de créer ensemble demande un certain temps.

La gestion des entreprises de création

La créativité se gère au-delà des projets de création. La capacité d'une entreprise à organiser l'abondance des projets en amont, à identifier, former, gérer, fidéliser les talents, à se doter d'outils de pilotage économique, s'inscrit dans autant de structures qui influenceront sur la création qu'elle produira. Trois points importants dans la conduite d'une entreprise de création sont présentés : la gestion de l'abondance, des talents, et l'évaluation économique de la création.

La gestion de l'abondance

L'abondance est une nécessité inhérente aux industries créatives qui tient à la propriété « *nobody knows* »⁶ : d'un côté, les structures de production et de diffusion ont besoin d'un flux de productions régulier de manière à alimenter les réseaux de diffusion et à amortir l'ensemble de leurs coûts ; de l'autre, la création n'est pas une activité au résultat prévisible. L'incertitude quant au résultat se traduit par un besoin de surabondance de projets par rap-

port aux besoins du marché et par la mise en place de dispositifs de sélection à toutes les étapes, laquelle peut intervenir en amont, au cours ou à la fin des projets.

L'abondance peut être organisée au sein des entreprises ou au contraire laissée au marché. Dans les secteurs de l'édition, de la musique ou du cinéma, elle intervient en amont des entreprises : ce sont les aspirants talents qui la prennent en charge en créant spontanément et en soumettant leurs créations aux entreprises de production. Dans le cas du design automobile, elle est organisée en interne : les designers de Renault, par exemple, participent à des compétitions internes sur chaque projet.

La gestion de l'abondance et de la sélection par les entreprises peut se situer à chaque étape : en amont des projets où elles déterminent un certain nombre de projets sur lesquels travailler ; en cours de projet, comme nous l'avons vu, à travers les choix qu'elles font à chaque étape de mise en forme ; en fin de projet, en général lorsqu'il s'agit de créations qui leur arrivent du marché. Selon que l'abondance a été organisée en interne ou prise en charge par l'extérieur (c'est-à-dire le marché), les dispositifs pour organiser le choix diffèrent. Lorsque l'abondance est laissée au marché, les entreprises doivent être capables de susciter des projets et des talents et de les sélectionner. Les dispositifs organisationnels mobilisés peuvent avoir une influence sur la nature de la création.

Dans l'édition par exemple, le fait de recourir à un comité de lecture ou de confier les choix à des éditeurs conduira des résultats différents. Le recours au comité de lecture amènera peut-être une production plus consensuelle, moins audacieuse et pourra aussi se traduire par des jeux de négociation qui déborderont du strict cadre de l'évaluation d'un texte. L'autre dispositif – confier les choix à des éditeurs –, en éliminant les impératifs de justification, mettra plus en avant les coups de cœur mais, dans le même temps, générera plus de risque, comme celui de l'éditeur pris par un rapport de séduction avec l'auteur.

L'arbitrage est donc le suivant : plus on instaure de dispositifs pour filtrer (comité de programme, comité de lecture...), plus on limite le risque mais plus on va vers une pro-

duction consensuelle et peu audacieuse. Chez Nova, le responsable de la programmation musicale fait ses choix seul, même s'il est tenu de les expliquer au collectif.

La composition des commissions, le profil des personnes en charge des sélections orientent le type de production. La question du mode de sélection est étroitement liée à la manière dont l'entreprise accompagnera ensuite les projets : l'expérience confirme que des choix assumés par une personne sont assez cohérents avec un accompagnement très fort, alors que des choix organisés collectivement s'accordent avec un accompagnement plus faible, une partie du risque ayant été gérée par la dimension collective du choix.

La nécessaire organisation de l'abondance a deux corollaires en matière de gestion. D'une part, cette abondance doit être gérée, c'est-à-dire donner lieu à des sélections, et, dans certains cas, à l'accompagnement des postulants dont le projet n'a pas été retenu. D'autre part, elle doit être assortie de dispositifs de pilotage économique adaptés à cette configuration dans laquelle le « déchet », sans connotation péjorative, fait partie intégrante de la création. Gérer l'échec, gérer le déchet : nous évoquons chacune de ces problématiques dans les parties suivantes.

La gestion des talents

Le recrutement des créatifs ne peut pas reposer sur des critères formels, car le talent s'évalue subjectivement même si, dans certains secteurs, d'autres critères sont parfois privilégiés, comme la capacité à travailler en équipe, la curiosité et l'ouverture... Ceux qui détectent ou gèrent les talents constituent une autre catégorie de talents, tout aussi importante. Cette aptitude, elle non plus, ne semble pas s'apprendre, d'où l'importance des stages comme lieu où affirmer ce talent particulier. La formation, elle, se fait en partie en école, par l'apprentissage de techniques, en partie sur le tas dans un processus de compagnonnage au sein de petites structures.

Plus généralement, le temps est une donnée essentielle pour laisser éclore ou s'affirmer les talents, qu'il s'agisse des créateurs eux-mêmes ou de ceux qui les détectent.

De nombreux canaux sont mobilisés pour identifier des talents potentiels, la règle étant en la matière de faire feu de tout bois : concours et festivals (jeunes talents à Cannes, festivals de courts-métrage, prix divers...), candidatures ou projets spontanés, réseaux formels ou informels utilisés pour les détecter à l'occasion d'un contact, d'un casting, sur une scène régionale... Trois types de dispositifs existent : les têtes chercheuses, individus missionnés par une entreprise pour sillonner les lieux d'expression des talents et les recruter ; les agents indépendants, qui assurent le rôle d'interface entre les talents et les entreprises et prennent en charge la détection ; les réseaux informels, dispositif qui fonctionne dans tous les secteurs.

À côté de ces trois modes de détection actifs, on trouve des modes « passifs », auquel recourent les entreprises dotées d'une image forte, comme Nova, qui laissent arriver projets et talents. En outre, du fait même de la force de l'image, une première sélection est effectuée par les postulants qui s'autocensurent. Ce mode passif de détection implique que l'entreprise a la capacité d'étudier chacun des projets arrivés.

La gestion des créatifs doit prendre en compte la dimension « échec », composante intégrante des métiers de création : à la fois parce que le succès d'une production n'est jamais garanti et parce que les filières de création fonctionnent sur un modèle de sélectivité très importante. Lorsque les créatifs font partie d'une entreprise, celle-ci doit gérer ce sentiment d'échec. Le PDG d'Universal France, Pascal Nègre, à propos des artistes musiciens, explique que la nature même de leur métier, qui impose une mise à nu et une confrontation permanente au public, impose ou exige un ego très important, mais se traduit aussi par une grande fragilité face à l'échec ou à la baisse du succès. Patrick Le Quément explique à ses designers, lorsque leurs projets n'ont pas été retenus, qu'ils ont néanmoins contribué au travail collectif et donc aux projets retenus. Les petites structures, où peut s'instaurer une grande proximité entre talents et gestionnaires, sont une façon d'y répondre. Pascal Nègre compare ainsi un label, structure élémentaire au sein des mai-

sons de disques, à un village. Au design de Renault, la gestion de l'échec (ou du ressourcement) se fait en envoyant les designers dans des centres-satellites, et aussi grâce aux « concept-cars », véhicules non destinés à la production, qui permettent aux designers de s'exprimer sur des projets plus nombreux.

L'évaluation économique de la création

Si la phase de convergence, qui débouche sur des productions appelées à rencontrer le marché, s'accorde avec des critères d'évaluation économiques, elle ne peut être déconnectée de la phase de divergence, de production d'idées, plus difficilement évaluable. Une évaluation économique classique, axée sur les notions de produit et de chiffre d'affaires, paraît inadaptée à la réalité des entreprises de création, qui s'accorde mieux avec les notions de collectif, de catalogue et de résultats à long terme.

La capacité des entreprises de création à faire passer au second plan – second par rapport à des choix éditoriaux – les impératifs financiers à court terme apparaît même comme fondamentale pour plusieurs entreprises de création. Le cas de Nova est en cela emblématique : la contrainte imposée par le propriétaire de la radio à ses équipes n'est pas de gagner de l'argent mais de ne pas en perdre, l'essentiel étant que l'entreprise ne perde pas son âme. Cela peut se traduire par une importance accordée à l'indépendance, mais une indépendance qui doit composer avec une importance des besoins en financement, liée à la nature des activités de création.

Apparaît ici une difficulté. D'un côté des petites structures, pas en mesure de générer et de supporter l'abondance nécessaire dans la création. De l'autre de grandes entreprises, c'est-à-dire des règles, des routines, des barrières, des contraintes, soit autant d'entraves à une liberté créatrice. Certes, la création peut être isolée du reste de l'entreprise, regroupée dans de petites structures au sein de grandes entreprises. Mais tout n'est pas si étanche, et il reste que la créativité sera toujours plus à l'aise dans des structures petites et fragiles.

Conclusion

Si création et organisation reposent sur des modes de fonctionnement a priori opposés, elles sont conciliables. La compréhension de leur fonctionnement respectif, de la façon dont elles interagissent, de la manière dont la seconde joue sur la première, est riche d'enseignements et peut être mise à profit dans le pilotage de la créativité. La création peut être gérée – derrière les processus de création, il y a des mécanismes qui interagissent avec les organisations –, mais le danger serait de considérer qu'elle pourrait l'être comme toute autre activité. Tout aussi dangereux serait de considérer que la création doit être laissée aux créatifs, que toute évaluation est vouée à l'échec, que seuls quelques managers, hommes providentiels peuvent gérer ces activités.

Dans la mesure où elle s'inscrit dans des univers organisés, la création peut être gérée à condition de mener une réflexion sur ce que doivent être ces univers, sur les dispositifs qui les composent, et les effets que cela aura sur elle. Elle se gère globalement, dans la mesure où ces univers s'inscrivent les uns dans les autres : les projets dans les entreprises, les entreprises dans des industries. Nous avons délaissé ici les autres sphères dans lesquelles s'inscrit la création, mais le fait est que la créativité repose sur le génie de quelques-uns, sur la capacité d'entreprises à avoir mis en place des structures qui lui sont favorables, mais aussi sur la capacité d'une société à produire des individus ayant une propension à être créatifs, à les former et à les détecter, sur l'existence de structures de diffusion susceptibles de porter la création sur le marché et de la défendre. En cela, la créativité se gère aussi au niveau des pouvoirs publics.

Si nous avons en partie levé le paradoxe de la création organisée, en montrant comment elle pouvait fonctionner, il s'avère qu'elle n'en reste pas moins une entreprise délicate, relevant d'un équilibre difficile. La création ne peut pas être mécanique, le génie et le talent individuel en sortent confortés. Pixar a besoin de Mozart. Qui s'en plaindra ?

Thomas Paris
CNRS, GRG Ecole polytechnique

1. Outre la stratégie de Lisbonne, nous pouvons évoquer l'initiative pionnière prise au Royaume-Uni par les pouvoirs publics de se doter d'une forme d'observatoire des industries créatives dans le cadre d'une politique les affichant comme une priorité (Ministère Creative Industries Strategy Group, "Creative Industries Mapping Document", Department for Culture, Media and Sport, Royaume-Uni, 2001). Citons aussi Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet, *L'Economie de l'immatériel. La croissance de demain*. Rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, Paris : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2006.
2. Certains théoriciens de l'économie du développement régional ont observé l'influence de facteurs propres aux caractéristiques de l'environnement géographique – démographiques, sociologiques, culturels – pouvant influencer le dynamisme créatif d'un territoire, c'est-à-dire sa capacité à attirer des « créatifs » (*creative class*) et à générer des projets nouveaux : Richard Florida, *Cities and the Creative Class*, Routledge, 2004. R. Florida, *The Flight Of The Creative Class: The New Global Competition for Talent*, Harper Business, 2005. Martin Kenney et Richard Florida, *Locating Global Advantage: Industry Dynamics in the International Economy*, Stanford University Press, 2003. Voir aussi Chris Bilton, *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing Ltd., 2007.
3. Voir dans ce même numéro l'article de Valérie Bobo et Pascale Ract.
4. Le sociologue Howard Becker a publié en 1974 « Art as collective action » (H. S. Becker, "Art as collective action"), article qui démontait la vision romantique de la création et intégrait les activités artistiques dans le champ des actions collectives. Ce faisant, il a ouvert la voie à des travaux de recherche de plus en plus nombreux, à la confluence de l'économie, de la gestion et de la sociologie, sur les processus d'élaboration des produits culturels. L'un des grands apports de ces travaux, regroupés sous l'appellation des « approches institutionnelles de l'art », ces recherches développaient le fait qu'un bien culturel était aussi le produit d'une organisation socio-économique sur lequel pesaient des contraintes variées : financières et techniques (Michael Baxandall, *Painting and Experience in Fifteenth Century Italy*. Oxford, Oxford University Press, 1972), luttes d'institutions pour accéder à la reconnaissance (Pierre Bourdieu, *Les Règles de l'art*, Paris, Seuil, 1992), conventions propres à chaque monde de l'art (H. S. Becker, *Art Worlds*), pratiques contractuelles (Richard E. Caves, *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, Massachusetts, and London, England, Harvard University Press, 2000).
5. Thomas Paris, « Le cas de Bouygues Habitat – Le projet de logements "René Villerme" », in Ben Mahmoud-Jouini, S. (éd.), *Co-conception et savoirs d'interaction, Plan Urbanisme Construction Architecture* (PUCA), 2003, p. 211-225.
6. Énoncée par Richard Caves. Voir R. E. Caves, *Creative industries*, op. cit.