

De Mozart à Pixar : quand la créativité devient organisationnelle Thomas Paris	3
Management de la créativité : synthèses et enjeux des travaux scientifiques Pascale Auger	16
La création artistique en zone de marnage Marie-Haude Caraes	21
Mieux comprendre le processus créatif pour lui faire une place dans les organisations Pascale Ract & Valérie Bobo	29
L'édition au centre des tensions entre création et gestion Marie-Astrid Le Theule	38
Entretien/ Franc' Pairon Secrets de fabrique de créateurs talentueux	44
Entretien/ Olivier Assouly La conversion économique de la création et du goût	49
Bibliographie	59

Mode de recherche, n°10.

Publication semestrielle – juin 2008

Editorial

La notion de « management de la création » a le mérite de situer la création au cœur de la production économique et dans l'horizon de sa consommation. Plusieurs dimensions sont identifiables : gestion des actifs immatériels, conditions d'optimisation de la création dans la chaîne de valeur, analyse organisationnelle et socio-économique des industries de la création (mode, design, gastronomie, musique, etc.). En outre, l'intérêt conjugué des acteurs économiques et du monde académique traduit les transformations postfordistes du monde industriel et l'émergence du « capitalisme culturel ».

Si la création renvoie au bord externe de l'économie, c'est-à-dire au champ de ce que les économistes nomment « externalités » – inspiration, individualité, imagination, histoire, cultures, valeurs, formes symboliques –, jusqu'à quel point la création peut-elle être rationalisée, voire normalisée, sans être par là stérilisée ? A quelles conditions la création est-elle une source économique de plus-value ?

Le Centre de Recherche de l'IFM bénéficie du soutien du Cercle IFM qui regroupe les entreprises mécènes de l'Institut Français de la Mode :

ARMAND THIERY
CHANEL
DISNEYLAND PARIS
GALERIES LAFAYETTE
GROUPE ETAM
KENZO
L'ORÉAL PRODUITS DE LUXE
VIVARTE
YVES SAINT LAURENT

De Mozart à Pixar : quand la créativité devient organisationnelle
Thomas Paris

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.

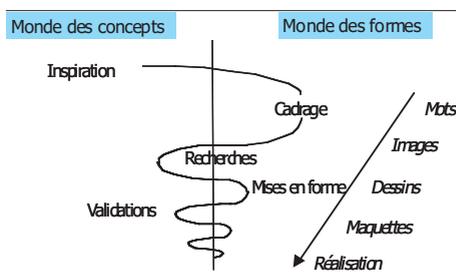
Une modélisation de la création organisée

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 composées 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

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-

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.

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'explicitation 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 dans 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 (Ministerial 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.

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition des étapes composant le processus d'innovation¹, la plupart des chercheurs distinguent deux étapes principales : celle de l'initiation et celle de la mise en œuvre². La créativité correspond à l'étape d'initiation, de perception des problèmes, de rassemblement d'informations, de mobilisation des ressources conduisant à la création des idées³. Dans son sillage, l'innovation est l'étape de leur mise en œuvre, de leur diffusion généralisée⁴. Se distinguant de la créativité, l'innovation est « l'ensemble du processus d'appropriation des idées, de leur utilisation initiale, régulière à leur institutionnalisation »⁵. Ainsi, créativité et innovation n'ont pas le même objet : l'une permet la création d'idées, tandis que l'autre les met en œuvre et les diffuse⁶.

Manager la créativité

Selon les auteurs, « la créativité est nécessaire parce que les organisations et leurs environnements sont en changement constant »⁷. Les responsables de direction considèrent que leur capacité de générer de nouvelles idées ou d'apporter des solutions créatives est essentielle⁸. L'objectif de créativité s'impose à chaque salarié, les recours aux techniques de brainstorming se multiplient, ainsi que les formations visant l'acquisition et le développement des capacités créatives. La créativité devient peu à peu un objectif à atteindre pour

chacun, « le développement de produits de services et de systèmes créatifs devient une tâche vitale du management »⁹.

Considérer la créativité comme une activité vitale de l'organisation a pour conséquence de la soumettre aux pratiques, outils et logiques managériales de l'organisation. Si le management est « une action ou un art, ou une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler »¹⁰, le management de la créativité fait alors référence à la manière ou l'art de conduire, de diriger, de planifier ou contrôler la créativité.

Le management peut-il cependant être appliqué à la créativité ? S'exprimant en dehors des contraintes et règles imposées par l'organisation, résultant de l'interaction de nombreuses variables psychologiques, managériales, organisationnelles et culturelles, de nombreux auteurs considèrent que la créativité est un phénomène trop complexe pour être managée et que le management conduit généralement à son inhibition¹¹.

S'il est improbable d'identifier des pratiques permettant de conditionner la créativité, il n'en demeure pas moins utile d'identifier l'influence des pratiques managériales sur le processus créatif. Notre objectif est ici de mieux comprendre comment le management inhibe la créativité à travers la littérature s'intéressant aux outils managériaux et à leur influence sur la créativité.

Evaluer les niveaux de créativité

Les outils de management de la créativité ont évolué en parallèle de l'intérêt qui lui était porté. La créativité a dans un premier temps été étudiée par les psychologues. Définie comme une caractéristique psychique des personnalités artistiques, les premiers outils ont cherché à évaluer le niveau de créativité des individus. Dans l'ensemble des tests de créativité, deux catégories principales peuvent être distinguées. La première catégorie regroupe les tests de pensée divergente¹² et de pensée créative¹³. Les inventaires biographiques et de personnalité¹⁴, l'échelle d'attitude¹⁵, les tests

de personnalité créative¹⁶ correspondent à la seconde catégorie de mesure.

Il est ensuite apparu nécessaire de définir des critères permettant de juger du niveau des productions créatives, de les comparer et de les sélectionner. D'aucuns considèrent que l'évaluation doit être effectuée par des pairs ou des professionnels du domaine¹⁷. Selon eux, « une production ou une réponse est créative dans la mesure où des observateurs compétents décident indépendamment les uns des autres qu'elle l'est. Ces observateurs sont des personnes familières du domaine dans lequel la production a été créée ou la réponse articulée ». Nagasundaram¹⁸ montre également que « les idées doivent être évaluées au regard de leur niveau de créativité, mais également en fonction de la distance, eu égard au paradigme dominant de l'organisation ». Selon Stoycheva et Lubart¹⁹, enfin, « l'originalité d'une réponse à une situation donnée peut se mesurer à la faible fréquence statistique d'une option ou, sur le plan personnel, au sentiment subjectif de surprise qu'elle provoque ». Les normes sont alors statistiques et psychologiques.

Enfin, la créativité étant définie comme une ressource indispensable à la survie des organisations, les outils managériaux ont cherché à découper le processus créatif afin de le modéliser et de le dupliquer. Dans ce cadre, nous développons successivement les outils habituellement mis en œuvre pour définir les objectifs créatifs, produire des idées créatives, les évaluer et les sélectionner.

Produire de la créativité

La technique de fixation d'objectif est apparue comme l'une des méthodes les plus efficaces pour améliorer la performance des salariés et la productivité de l'entreprise²⁰. Le management par objectifs définit à l'avance les résultats à atteindre, les ressources et les contraintes de leur réalisation. Il est censé motiver et guider le salarié en accord avec les objectifs de l'organisation. Des recherches récentes ont analysé les effets de la fixation d'objectifs sur la créativité²¹. Selon la plupart de ces recherches, les méthodes traditionnelles de fixation d'objectifs inhibent la créati-

tivité²². Amabile, notamment, montre que la fixation d'objectifs doit porter sur des buts et non pas des moyens ; les individus créatifs – comme les tâches créatives – exigeant en effet un haut degré d'autonomie et de liberté. Carson et Carson²³ considèrent que des objectifs quantifiables inhibent les productions créatives. Les auteurs militent ainsi pour la fixation d'objectifs non mesurables, objectifs qui selon eux seraient plus adaptés à l'encouragement des productions créatives. En somme, la fixation d'objectifs et la planification des tâches créatives ne respectent pas la nature même du processus créatif, celui-ci ne pouvant par nature être connu à l'avance.

Dans son célèbre ouvrage *L'Imagination appliquée*²⁴, Osborn décrit des techniques de production d'idées créatives telles que le brainstorming. Le *brainstorming* est une technique de groupe strictement empirique et conçue pour faciliter la résolution de problèmes mal définis. La technique est assez simple et suppose de rassembler des individus appartenant généralement au même service, à la même entreprise. Leur nombre peut aller de six à douze, parfois moins, mais rarement plus, l'effet stimulant de la relation de groupe étant amoindri. Le groupe est placé sous l'indispensable direction « d'un meneur de jeu » chargé de présenter le problème et les règles de la technique, puis d'orienter la séance vers son rendement maximal. Ces individus réunis sont incités à travailler selon quatre consignes qui constituent l'essence même du brainstorming : le jugement critique est proscrit, l'imagination libre est encouragée, la quantité est un objectif essentiel, les pillages, les combinaisons et les adaptations d'idées sont recommandées. Les séances de *brainstorming* sont généralement assez brèves. La majeure partie des idées est émise en début de séance et assez rapidement tarie. Les idées proposées sont ensuite classées par catégories, en fonction de leur aptitude à répondre à la question initiale. A ce titre notamment, le meneur de séance a un rôle particulièrement important : il guide le processus créatif. De nombreuses études ont été réalisées afin de mesurer l'efficacité du *brainstorming*. Sutton et Hargadon²⁵ indiquent que le brainstorming a été étudié dans

208 articles entre 1967 et 1994. Ils constatent que les recherches démontrent généralement que le *brainstorming* de face à face n'est pas efficace et que les individus créent plus lorsqu'ils sont seuls que lorsqu'ils sont en groupe. Cependant, leur étude montre que le *brainstorming* soutient une attitude favorisant la liberté dans et à l'extérieur de la session, crée un statut valorisant l'attention sur la créativité, rassure les clients et génère des résultats, soutient la mémoire de l'organisation quant aux solutions qui auront été proposées.

Les risques d'inhibition de la créativité

Enfin, les chercheurs ont identifié les effets de l'évaluation sur le processus créatif. Dans l'ensemble, ils montrent que l'évaluation est néfaste parce qu'elle implique la présence (directe ou indirecte) d'autres individus, tandis que la réalisation de tâches créatives nécessite introspection et solitude. Selon les auteurs, la présence des autres – en tant que co-acteurs, observateurs ou évaluateurs – augmente la performance des tâches simples et réduit celle des tâches créatives. Bond et Titus²⁶ montrent que les tâches simples sont plus facilement effectuées avec la présence des autres, tandis que les tâches complexes exigent, pour être performantes, d'être réalisées seul. Le modèle proposé par Schalley montre que « la meilleure situation pour développer de la créativité est de travailler seul et sans évaluation »²⁷. L'auteur précise cependant que l'évaluation attendue peut dans certains cas ne pas inhiber la créativité. L'influence de l'évaluation varie en effet selon que l'évaluateur cherche à rassembler des informations ou cherche à contrôler l'exécution des tâches. Dans le premier cas, l'évaluation ne possède pas d'aspect contrôlant, elle cherche à recueillir des informations sur l'avancée de la tâche, sur la compréhension des choix effectués par l'individu, sans pour autant les juger ou les évaluer ; elle vise le soutien et l'encouragement plus que la notation. Dans le second cas, l'évaluation est effectuée dans le but de juger, noter, rétribuer la production. Dans l'ensemble, la grande majorité des études montre que plus le travail exigé requiert de la créativité, plus les outils classiques d'évaluation et

de contrôle sont néfastes au développement de la créativité au sein des organisations²⁸.

Les outils de contrôle se sont cumulés, attestant de la volonté de l'organisation de contrôler l'ensemble des aspects de la créativité. La maîtrise du processus est alors considérée comme le moyen de garantir l'accessibilité et l'efficacité de la performance créative. Cependant, les résultats de nombreuses recherches ont montré que les outils de contrôle inhibaient la créativité. Les organisations, « en s'efforçant d'opérationnaliser la créativité, ont finalement simplifié le processus créatif, ce qui à terme, a eu pour effet de réduire la créativité au sein des organisations »²⁹.

La quasi-totalité des études de la créativité ont recours à des méthodes psychométriques, expérimentales ou biographiques. Les expérimentations sont réalisées dans des environnements artificiels et contrôlés dans le but de réaliser des analyses mesurables et comparables. Les individus, les situations et les exercices sont construits et standardisés, bien qu'il soit « quasiment impossible, dans le cadre d'une expérimentation, de constituer une audience qui soit libérée du sentiment d'évaluation et d'observation »³⁰. En ce sens, les études sur la créativité ne s'intéressent qu'aux situations où la créativité est exigée, attendue, prédéfinie, puisque les exercices de créativité comportent la liste des réponses correspondantes, ainsi que l'évaluation du niveau de créativité de chaque réponse³¹. « Elles ne permettent pas d'étudier les situations où la créativité émane spontanément des individus, des situations ou des opportunités »³².

Tableau : Synthèse de l'influence des pratiques managériales sur la créativité⁶³³

PRATIQUES	AUTEURS	EFFETS SUR LA CRÉATIVITÉ
Le contenu général du poste de travail	Deci, 1971 Hackman et Oldham, 1980 Schalley 1995, Amabile, 1988 Griffin, 1980	Effet négatif si les caractéristiques du poste ne répondent pas aux besoins psychologiques des individus. Effet positif via l'engagement dans le poste, la valorisation de la motivation intrinsèque.
Techniques de fixation d'objectifs	Amabile, 1989, 1990, Carson et Carson, 1993 Schalley, 1995, 2000 Brunsson, 1982, Weick, 1979	Effet négatif lié à la nature quantitative, non spontanée, planifiée, rationnelle des objectifs.
Le style de supervision	Amabile, 1988 Kimberly, 1981, West, 1989, Amabile et Grykiewicz, 1989 Ford, 1995 a,b, 1996, 2000 Ferris, 1983, Greene, 1979	Effet positif de l'autonomie. Effet positif du soutien, de l'encouragement. Effet positif si le leader permet d'accentuer l'autonomie ou valorise directement la créativité et si les tâches sont peu structurées, complexes, ambiguës.
L'utilisation des techniques de créativité	Sternberg et O'Hara, 1999 Nickerson, 1999 Lundberg, 1995, Rogers, 1954 Basadur et al, 1986, 1997 Sutton et Hargadon, 1996	L'entraînement aux techniques de créativité n'a pas d'effet direct sur la production créative. Les techniques cherchant à valoriser la créativité des groupes sont indirectement efficaces parce qu'elles créent un soutien social à la créativité.
Evaluer et Contrôler	Amabile, 1998 Cummings, 1965 Zajonc, 1965 Amabile et al., 1990 Pittman, al 1980 Deci, 1971 Schalley, 1995	Les impératifs de contrôle, contraintes, inhibent la créativité. Effet négatif via la nature stable, mesurée, normée du contrôle, la présence des autres, immédiate ou attendue, la peur d'être jugé, la réduction de la motivation intrinsèque. La meilleure condition pour un travail créatif est la solitude et l'absence d'évaluation

Pascale Auger
Euromed-Marseille

1. AMABILE T. M., "A model of creativity and innovation in organisation", Staw & Cummings (Ed.), in *Research in Organizational Behaviour*, 1988, vol. 10, p. 123-167.
2. ROGERS C., "Toward a theory of creativity", in *Review of General Semantics*, 1954, vol. 11, p. 249-260 ; STAW B. M., "An evolutionary approach to creativity and innovation", in *Innovation and Creativity at Work*, West, Wiley & Sons Ltd, 1990, p. 287-308 ; VAN DE VEN A. H., "Central problems in the management of innovation", in *Management Science*, 1986, vol. 32, n° 5 ; AMABILE T. M., GOLDFARB P., BRACKFIELD S. C., "Social influences on creativity: evaluation, co-action, and surveillance", in *Creativity Research Journal*, 1990, vol. 3, p. 6-21 ; WOODMAN R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN, R. W., "Toward a theory of organizational creativity", in *Academy of Management Review*, 1993, vol. 18, p. 293.
3. WEST M. A., FARR J. L., "Innovation at work", in *Social Behavior*, 1989, vol. 4, p. 15-30.
4. *Ibid.*
5. DAMANPOUR F., "Is your creative organization innovative?" in *Creative Action in Organizations*, London, Sage Publications, 1995.

6. ROGERS, *op. cit.* ; VAN DE VEN, *op. cit.* , STAW, *op. cit.*, AMABILE T. M., *op. cit.* ; AMABILE T. M., "Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do", in *California Management Review*, 1997, vol. 40, p. 39-58 ; ALTER N., *Les Logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, 2002 ; GETZ I., *La Créativité organisationnelle*, Collection Entreprendre, Paris, Ed. Vuibert, 2000.
7. FORD C. M., GIOIA D. A., "Guidelines for creative action taking in organizations", in *Creative Action in Organizations*, London, Sage Publications, 1995, p. 4.
8. OGILVIE D. T., "Creative action as a dynamic strategy: using imagination to improve strategic solutions in unstable environments", in *Journal of Business Research*, 1998, vol. 41, p. 49-56.
9. FILLIS I., MCCAULEY A., "Modelling and measuring creativity at the interface", in *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2000, vol. 8, p. 8-17.
10. THIETART R. A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Gestion Sup, Paris, Dunod, 1999.
11. GREENBERG J., "The college sophomore as guinea pig: setting the record straight", in *Academy of Management Review*, 1987, n° 12, p. 157-159 ; Amabile, 1988, 1997, *op. cit.* ; KANTER R. M., "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization", in *Research in Organizational Behaviour*, 1988, vol. 10, p. 169-211 ; Woodman et al. 1993, *op. cit.* ; FORD C. M.,

- “A theory of individual creative action in multiple social domains”, in *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, p. 1112 ; LUBART T. I., “Creativity across cultures”, in *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.
12. GUILFORD J. P., *The Nature of Human Intelligence*, New York, McGraw-Hill, 1967.
13. TORRANCE E. P., *Norms and Technical Manual: Torrance Test of Creative Thinking*, Bensenville, IL, scholastic Testing Service, 1974.
14. ZUCKERMAN M., PORAC J., LATHIN D., SMITH R., DECI L., “On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behaviour”, in *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 4, n° 3, 1978.
15. SCHAEFER C. E., “The prediction of creative achievement from a biographical inventory”, in *Educ. Psychol. Meas.*, vol. 29, p. 431-437, 1969.
16. BARRON F., *Creative Person and Creative Process*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1969, in BARRON F., HARRINGTON D. M., “Creativity, intelligence and personality”, in *Annual Review Psychology*, vol. 32, p. 439-476, 1981.
17. AMABILE et al, 1990, *op. cit.* p. 65.
18. NAGASUNDARAM M., BOSTROM R. P., “The structuring of creative processes using GSS: a framework for research”, in *Journal of Management Information Systems*, vol. 11, p. 87, 1994.
19. STOYCHEVA K. G., LUBART T., « La nature de la prise de décision créative », in *La créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Vuibert, Paris, 2002.
20. CARSON P. P., CARSON K. D., “Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback”, in *Journal of Creative Behavior*, vol. 27, p. 36-45, 1993.
21. AMABILE, GOLDFARB, BRACKFIELD, 1990, *op. cit.*
22. AMABILE T. M., GRYKIEWICZ N. D., “The creative environment scales: work environment inventory”, in *Creativity Research Journal*, vol. 2, p. 231-253, 1989 ; Carson et Carson, *op. cit.* ; SCHALLEY C. E., “Effects of coalition, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity”, in *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 483-503, 1995.
23. CARSON et CARSON, *op. cit.*
24. OSBORN A. F., *Applied Imagination, Principles and Procedures of Creative Thinking*, Charles Scribner's Sons (Ed.), New York, 1953.
25. SUTTON R. I., HARGADON A., “Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm”, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 685-718, 1996.
26. BOND C. F., TITUS L. J., Social facilitation: a meta-analysis of 241 studies, in *Psychological Bulletin*, n° 94, p. 265-292, 1983.
27. SCHALLEY C. E., “Effects of coalition, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity”, in *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 483-503, 1995, p. 497.
28. AMABILE T., *The social Psychology of Creativity*, Springer-Verlag, New York, 1983 ; Schalley, *op. cit.* ; DECI E. L., “Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation”, in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, p. 105-115, 1971 ; PITTMAN T. S., DAVEY M. E., ALAFAT K. A., WETHERILL K. V., KRAMER N. A., “Informational versus controlling verbal rewards”, in *Personality and Social Psychology*, vol. 6, n° 2, p. 228-233, 1980.
29. FELDMAN D. H., “The development of creativity”, in *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.
30. AMABILE et al, *op. cit.*, 1990, p. 18.
31. SCHALLEY, *op. cit.*, 1995.
32. UNSWORTH K., “Unpacking creativity”, in *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 2, 2001, p. 294.
33. Les références bibliographiques sont à consulter dans la bibliographie générale de ce dossier.

« Rassemblez votre courage pour quitter le domaine de l'art et du fétichisme.

Avancez vers le réel, puis vers l'extase. »

Mike Kelley

Quelques-unes des nouvelles contrées de la création passent aujourd'hui par une interrogation des rapports entre art et économie – deux domaines qui ont pu se combattre symboliquement et idéologiquement tout au long du XX^e siècle. Un phénomène de convergence, de captation entre les deux modèles semble être en mesure de s'actualiser durablement, où chacun puise chez l'autre, des systèmes d'organisation, des méthodes de conception, parfois même les finalités. Deux territoires donc – l'art et l'économie – se rapprochent, s'inspirent l'un l'autre, se recourent jusqu'à construire des plateformes communes. Le schéma booléen qui renvoie dos à dos, l'artiste, gardien exclusif de l'épaisseur symbolique et spirituelle du monde et l'entrepreneur, matérialiste soumis au trivial du produit, à la contingence du marché est impropre à décrire le grand brassage des normes, des hiérarchies et des valeurs qu'affronte le monde contemporain : les lignes bougent, les rôles sociaux et symboliques, dans un jeu complexe fait de déplacement, d'ouverture, de rupture, opèrent un brouillage du sens commun. Deux figures antithétiques – l'artiste et l'entrepreneur – avaient depuis la révolution industrielle construit un clivage entre la liberté de l'un et l'asservissement de l'autre. Vraies ou fantasmées, ces images n'ont plus de sens désormais, dès lors que l'économie contamine tous les domaines.

Pierre Musso recense depuis la Révolution française et la révolution industrielle trois stades dans les relations de l'industrie à l'art. Chacun de ces cycles est appuyé par une mutation technique qui conditionne en profondeur la discipline du capitalisme. Le premier stade, celui qui naît avec la Révolution industrielle, est tout entier impliqué dans l'utopie de maîtrise du monde, ce que le philosophe Saint-Simon appelle « l'industrialisme », association des savants, industriels et artistes. Le deuxième stade de la fin du XIX^e siècle invente le fordisme, rationalisation de la production et du travail. Quelques théoriciens s'attachent à décrire la naissance des industries culturelles – où une machine s'interpose entre l'homme et l'œuvre (disque, radio, industrie cinématographique, etc.) – notamment Walter Benjamin dans *L'œuvre d'art à l'ère de sa reproduction mécanique*. Antonio Gramsci dans *Note sur Machiavel*² entend saisir le nouvel industrialisme des années 1920 dans sa double dimension économique et symbolique, c'est-à-dire le fordisme comme producteur de biens et de services mais aussi comme producteur de construction mentale, de récits et d'imaginaire. L'École du Bauhaus en Allemagne deviendra le lieu emblématique de l'industrialisation de la création en expérimentant, pour une courte durée, une alliance de l'artiste, de l'ingénieur et de l'artisan. Le dernier stade, celui du post-fordisme se caractérise par une mondialisation des échanges et une domination du capitalisme financier. L'avant-garde de ce capitalisme est sans doute l'entreprise globalisée de communication, productrice de biens immatériels adossés à des narrations, qui trouvera à partir de la fin des années 1970, dans la rencontre de l'informatique et des télécommunications (les TIC) une technique à la mesure de son expansion. L'École de Francfort puis les situationnistes s'attaqueront à cette mutation spectaculaire pour en dénoncer les mensonges et les errements. Mais d'une certaine manière, il était déjà trop tard : la culture du sensible et du sentiment s'est, depuis, largement industrialisée. « Dans les laboratoires R&D, se confrontent les inventions, les intuitions des ingénieurs et des techniciens avec les

fictions du design, des publicitaires, du management, des médias ou des utilisateurs. Le nouvel atelier-laboratoire est une "cité créatrice", mettant en réseau de travail et d'échanges des collectifs pluridisciplinaires d'ingénieurs, d'industriels, de scientifiques, d'artistes, de chercheurs et d'utilisateurs. (...) Art et industrie se retrouvent une fois encore associés dans la production de fictions, de formes ou de technologies : il y a convergence des deux processus : du "côté artistique", l'intégration des technologies (notamment informatiques) dans le processus de création et du "côté industriel" la sollicitation des artistes pour enrichir le processus d'innovation. »³ L'activité artistique et le dynamisme économique ont pu coïncider plusieurs fois dans l'histoire industrielle, la prise en compte par l'industrie du rôle de l'artiste commençant dès la fin du XIX^e siècle. Mais cette rencontre, notamment du côté artistique est faite de suspicion et de défiance. Si à l'occasion des sauts techniques, le capitalisme a souvent appelé à une collaboration avec l'art, cette proposition n'a pas rencontré l'enthousiasme des artistes. Au final, chacun puise dans le domaine de l'autre pour le détourner à son profit : aussi bien le monde économique qui trouve dans certains courants artistiques – notamment, l'art cinétique, le monochrome, l'art minimal, la photographie contemporaine, etc. – source de renouvellement de ses propres images et emblèmes, que le monde artistique qui utilise les objets, les symboles, les normes du monde industriel pour questionner l'art lui-même – il semble suffisant de rappeler ici l'initiative de Marcel Duchamp avec *Fontaine*. Les mondes de l'art et de l'industrie s'utiliseront mutuellement pour faire bouger les frontières de leur propre domaine, sans sceller au fond une relation durable.

« Les artistes alimentent volontiers la légende dorée de la création subversive, anticonformisme, inspirée et rebelle aux conventions sociales et à l'utilitarisme marchand mais force est de constater qu'ils évoluent quotidiennement dans les modèles économiques les plus conformes aux exigences du nouveau capitalisme – hyperflexibilité, autonomie, fonctionnement en équipes, etc. Ce paradoxe trouvera peut-être sa solution dans l'idée

qu'aujourd'hui l'artiste et le travailleur des temps post-industriels fusionneraient dans une seule et même figure, celle du "créatif". Non seulement l'art ne serait plus l'autre du travail, mais il deviendrait son double inavoué, son prototype futuriste et par là même un lecteur avancé des métamorphoses du capitalisme. »⁴

Convergence de champs hétérogènes

Création artistique et production industrielle se sont donc croisées tout au long du XX^e siècle. Détournée, réappropriée, mise en scène, iconisée ou dématérialisée, c'est essentiellement la marchandise comme thème et motif dont les artistes useront. L'industrie, elle, choisira plutôt dans la matière artistique, celle qui lui permettra de renouveler ses images et ses produits. Mais le modèle de l'art comme champ de production autonome⁵, construit par le romantisme et le XIX^e siècle est aujourd'hui largement dépassé. Le constat de cette usure oblige à interroger le statut de l'art, le processus de création, les formes mêmes de celle-ci, dans une société radicalement façonnée et reconfigurée par l'emprise économique, les techniques de communication et d'information, les mutations du travail, les risques écologiques. Ces mutations conditionnent tout autant le modèle économique impliqué dans ce que l'on nomme ici « l'économie de la connaissance » ou « l'économie de l'immatériel », ailleurs « l'économie de la créativité », en quête d'innovation permanente, faisant appel aux affects et au sensible. Pour y parvenir, l'entreprise trouvera dans l'intuition de l'artiste, une matière première propre à ouvrir le processus d'innovation, de création, de renouvellement des produits. De nouvelles combinaisons se construisent donc au croisement des univers de l'artiste et de l'entrepreneur⁶, faits d'accords et de désaccords, d'alliances ou de critique, de compromis et de refus, d'identification ou de désordre, de chocs et d'interférences.

Plusieurs ouvrages théoriques émanant de sociologues ou de philosophes et qui rencontrent un fort écho, entendent clarifier cette convergence art/économie. En 1999, Luc

Boltanski et Eve Chiapello dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme* établissent que le capitalisme contemporain s'est largement inspiré de l'artiste pour renouveler son marché et le capitalisme le plus récent est même une réponse structurelle à la « critique artistique » formulée à partir des années 1968. En 2000, Pascal Nicolas-Le Strat dans *Mutations des activités artistiques et intellectuelles dans une perspective socio-économique* comparent les artistes et travailleurs cognitifs. En 2002, Pierre-Michel Menger dans *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphose du capitalisme*, écrit que « non seulement les activités de création artistique ne sont pas ou plus l'envers du travail mais sont au contraire de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée de nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emplois, engendrées par les mutations récentes du capitalisme »⁷. Bernard Stiegler fera de cette question un enjeu idéologique et théorique central de son œuvre. « Notre époque, écrit-il, est menacée, dans le monde entier, par le fait que la "vie de l'esprit", pour parler avec des mots de Hannah Arendt, a été entièrement soumise aux impératifs de l'économie de marché et aux impératifs de retour sur investissement des entreprises qui promeuvent les technologies de ce que l'on appelle les industries culturelles, les industries de programmes, les médias, les télécommunications, et enfin les technologies du savoir ou technologies cognitives. Tous ces secteurs, étant donnée l'expansion de la numérisation, tendent à s'intégrer, ce que l'on a décrit voici une dizaine d'années comme la convergence de l'audiovisuel, des télécommunications et de l'informatique. »⁸

Plusieurs raisons et conditions se tissent l'une l'autre qui expliquent l'émergence d'une convergence art/économie. Dans une approche liminaire, il convient de rappeler la place centrale de l'économie, un champ qui n'est pas seul convoqué puisque adossé à la technique, et précisément aux techniques d'information et de communication, dont art et économie ont un usage commun.

— L'une et l'autre de ces deux expressions de l'activité humaine – art et économie – se voient profondément transformées sous l'effet de

l'économie globalisée qui installe de nouveaux modèles de développement. Une guerre économique se mène sur le champ culturel, enjeu industriel et marchand majeur qui place l'esthétique et la création au cœur de cette économie⁹. Il est alors logique qu'à « une société dominée par l'économie réponde un art qu'irrigue, oriente, façonne un questionnement de nature économique, un *ars economicus* », comme « l'âge médiéval, hanté par le salut, engendra une création plastique de nature métaphysique »¹⁰.

— Le champ de l'art est aussi un marché, qui a pu être perturbé par cette domination dont parle Paul Ardenne : ainsi la crise du marché de l'art survenue au début de la décennie quatre-vingt-dix a conduit des artistes à développer de nouveaux modes de production. L'exposition *ZAC 90. Zones d'activités collectives*¹¹ a proposé d'en rendre compte et donnait à voir des collectifs d'artistes, de designers, de graphistes, de théoriciens¹² agissant en lieu et place du musée, assurant le commissariat, la communication, le graphisme jusqu'à la scénographie générale. De nombreuses coopérations plus ou moins pérennes travaillent à partir du début des années quatre-vingt-dix en assumant les responsabilités de médiatisation de l'art : commissaire, critique, éditeur, galeriste¹³. La porte est alors ouverte pour rompre avec les intermédiaires, notamment ceux de la production. Ainsi pour la fabrication d'œuvres, certains artistes décident d'assumer ce rôle : Wim Delvoye a financé la réalisation de son premier *Cloaca*, Mathew Barney co-produit ses films, Thomas Hirschhorn participe au financement coûteux de ses montages¹⁴.

— Cette convergence du monde de l'art et de l'économie trouvera dans l'usage commun des techniques de communication le socle matériel nécessaire à cette mutation. Ces techniques construisent à la fois de nouvelles conditions pour l'expérience esthétique et pour la production industrielle. Les recherches artistiques, écrit Edmond Couchot¹⁵, emploient des techniques communes aux mondes scientifiques et économiques, domaines qui se contaminent l'un l'autre.

Ainsi l'économie deviendrait pour l'art ce que « le nu, le paysage ou le mythe du nouveau furent en leur temps au néoclassicisme, à l'impressionnisme ou à l'avant-garde : autant un mobile de création qu'un thème au goût du jour », écrit Paul Ardenne¹⁶. En parallèle, la montée en puissance des industries du sensible – celles qui prennent en charge l'imaginaire, le symbolique ou encore le cognitif – puise directement dans les domaines artistiques pour ouvrir de nouvelles lignes de consommation et de production.

Une fois posé le contexte général dans lequel s'observe cette convergence du monde de l'art et de l'économie, la tâche de l'étudier est immense. C'est pourquoi le parti pris est ici de soulever un pan du voile – celui de la création artistique attirée vers le monde entrepreneurial. Ce mouvement provoque une série de questionnements qu'il s'agira moins d'investir que d'en montrer l'étendue.

Formes de l'entreprise artistique

De nombreux artistes sont devenus des entrepreneurs au sens économique du terme. Certains se proposent même comme prestataires de service, d'autres comme leurs homologues de la marchandise, mettent au centre de leur approche, le spectateur ou l'usager. Win Delvoye, Mathieu Laurette, Fabrice Hyber, Joep van Lieshout, Yann Toma, Jeff Koons, Takashi Murakami, Sylvain Soussan, Christine Hill, etc. construisent un modèle entrepreneurial pour développer leur activité de création.

« J'ai accepté cet entretien pour parler de mon statut de président d'entreprise. Je dirige un système et ce système n'est pas un piège, c'est une aventure humaine. C'est un modèle d'un nouveau genre qui revendique autant les avantages d'une économie ultra-libérale que ceux d'un système post-soviétique, ce qui me convient tout à fait et qui – jusqu'à présent – a l'air de convenir parfaitement à mes actionnaires. »¹⁷

A tenter une rapide typologie des entreprises artistiques, trois grandes catégories émergent¹⁸ – même si certains artistes peuvent relever de plusieurs de ces catégories – l'entreprise comme hétéronomie critique,

l'entreprise comme structure organisationnelle et fonctionnelle, enfin l'entreprise comme répertoire formel. L'enjeu de cette typologie, outre le fait qu'elle révèle un milieu déjà structuré, est de permettre de poser de manière frontale la question des rapports de l'art et de l'économie, d'éclairer les mutations récentes du champ de création.

A. L'entreprise comme hétéronomie critique

« La promiscuité que vit au quotidien l'artiste l'oblige à inventer des formes d'autonomisation afin de réussir à s'exprimer en toute liberté. »¹⁹

« Il y a également, et ceci probablement dans toute culture, dans toute civilisation, des lieux réels, des lieux effectifs, des lieux qui ont dessinés dans l'institution même de la société, et qui sont des sortes de contre-emplacements, sortes d'utopies effectivement réalisées dans lesquelles les emplacements réels, tous les autres emplacements réels que l'on peut trouver à l'intérieur de la culture sont à la fois représentés, contestés et inversés, des sortes de lieux qui sont hors de tous les lieux, bien que pourtant ils soient effectivement localisables. Ces lieux, parce qu'ils sont absolument autres que tous les emplacements qu'ils reflètent et dont ils parlent, je les appellerai, par opposition aux utopies, les hétérotopies ; et je crois qu'entre les utopies et ces emplacements absolument autres, ces hétérotopies, il y aurait sans doute une sorte d'expérience mixte, mitoyenne, qui serait le miroir. »²⁰

L'entreprise comme hétéronomie critique est née de la volonté d'artistes ou de collectifs d'artistes de se rassembler pour opposer au sein même du monde économique, un discours alternatif et politique, alors même que le champ culturel est convoqué dans le développement économique. L'entreprise est le modèle qui à la fois fournit le cadre de travail et la matière première qui sera intégrée dans les œuvres présentées comme porteuses d'une radicalité. Les entreprises comme hétéronomie critique interviennent donc pour « interloquer directement les phénomènes économiques du monde. En cela elles sont porteuses d'une dimension politique »²¹.

Les œuvres issues de cette catégorie sont des critiques²² directes du monde économique, souvent sous forme de performances, théâtralisées, scénarisées, narratives. Le vocabulaire de l'entreprise, ses dispositifs, ses protocoles, son mode de fonctionnement sont réexaminés et investis selon des critères esthétiques, sociaux et politiques. L'artiste Philippe Mairese, à partir de la SARL Grore et de l'enseigne Accès Local fondée respectivement en 1992 et 1998, procure aux entreprises un « observatoire des périphéries internes » : « Interventions proposées aux groupes et aux entreprises (...). Ces interventions se fondent sur l'analyse des processus de création collective développés par Accès Local et les étendent à des règles de comportement dans des situations collaboratives difficiles »²³. Il s'agit de déconstruire le langage habituel des réunions de travail : provoquer l'évènement, faire surgir du sens grâce à l'effondrement des règles du management et permettre que « quelque chose » surgisse grâce au dispositif mis en place. On peut multiplier les noms d'artistes qui s'inscrivent dans cette posture critique en usant du modèle entrepreneurial (Iain Baxter, Yann Tom, Joe van Lieshout, Marie Eichhorn, Pieter Engels, etc.) pour proposer des alternatives au modèle économique globalisé.

L'entreprise artistique comme hétéronomie critique ouvre l'hypothèse qu'il y a au travers de l'œuvre d'art la possibilité d'un modèle économique autre qui n'est pas uniquement guidé par le profit. Ces entreprises et les artistes qui les portent entendent ouvrir des nouveaux champs d'intervention pour l'art contemporain. Ils occupent la place de l'inconnu, dans un monde globalisé, c'est-à-dire un monde qui ne parvient qu'à produire du même et du semblable. C'est sans doute ici que se situe le point nodal de cette posture, qui prend en charge – autant que le fait l'entreprise classique – le marché du sensible et du sens.

B. L'entreprise comme structure organisationnelle et fonctionnelle

L'entreprise artistique comme structure organisationnelle et fonctionnelle est créée dans un but purement économique. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées sur l'origine

de ce type de structure. L'internationalisation accrue des pratiques artistiques a considérablement augmenté les demandes auxquelles un artiste doit répondre : la charge de travail nécessaire au suivi des demandes dans un contexte hautement concurrentiel place l'artiste devant l'obligation de trouver une forme d'organisation réactive, flexible et universelle. Ce contexte concurrentiel incite même certains artistes à créer une entreprise pour développer leur nom comme marque (Laurette Bank Unlimited, 1999, Hybertmarché, 1995, etc.). La structure entrepreneuriale est aussi convoquée quand les œuvres nécessitent une économie de projet puissante et efficace (œuvre imposante, œuvre technique et complexe, œuvre nécessitant un financement important, etc.)²⁴. On peut citer les exemples de Daniel Buren (*The Eye of the Storm*, 2005), Maurizio Cattelan (*Hollywood*, 2001), Win Delvoye (de *Cloaca*, 2000 à *Cloaca Quattro*, 2005), Paul McCarthy (*Caribbean Pirates*, 2005), Olafur Eliasson (*The Weather Project*, 2003-2004), etc.

Les artistes qui s'inscrivent dans cette démarche ne se distinguent pas fondamentalement des entrepreneurs. L'art est un domaine de production, de consommation et de profit, comme le sont le marché des matières premières ou celui des parfums. Il existe dorénavant des structures de production qui fabriquent des œuvres d'art.

C. L'entreprise comme répertoire formel

L'entreprise comme répertoire formel offre à l'artiste d'user de la matière sémantique, esthétique que génère ce monde – image, son, slogan, texte, pratique, organisation, logo, etc. – pour créer des œuvres aux formes et contours neufs. L'entreprise donne sa cohérence, son sens et son ampleur aux œuvres qui en sont issues ; elle peut elle-même être œuvre. Elle sert donc de motif, de thème de travail artistique. C'est le lieu de recherches nouvelles, d'élargissement des mondes de l'art. Ce mode d'organisation comme répertoire formel participe d'un renouvellement des formes artistiques : qualité pratique, qualité démonstrative, potentiel de séduction plastique de la matière issue de l'entreprise.

Les causes de l'émergence de l'entreprise comme répertoire formel sont à chercher dans les besoins de nouveaux modes de production, non plus en termes d'organisation, mais comme modalités de création de l'œuvre et a fortiori du résultat final (Svetlana Heger et Plamen Dejanov, Siegfried D. Ceballos et Brigitte Rambaud, le collectif Autravail/atwork, Olivier Tourenc, etc., autant d'artistes qui s'appuient sur ce répertoire formel). C'est la problématique de l'usage théorisée par Nicolas Bourriaud : l'entreprise n'est qu'un exemple parmi d'autres, dans une société assimilée à un vaste répertoire de formes, formes qui seraient en attente d'activation²⁵.

Dans les trois formes d'entreprises artistiques, le parallélisme entre création entrepreneuriale et création artistique ne fonctionne pas selon les mêmes intentions. Dans un cas, les artistes proposent d'opposer au monde une radicalité au cœur même du dispositif économique, sans visée a priori utilitariste mais avec une intention de dénonciation. Dans l'autre cas, l'artiste valide l'absence de ligne de démarcation entre les sphères économique et artistique et architecture sur travail dans un type organisationnel qui lui permet de produire des objets coûteux, techniques ou d'un format imposant. Dans le dernier cas, honneur ou déshonneur des artistes importe peu, l'entreprise est prétexte à déchiffrer de nouveaux territoires formels. Les trois catégories présentées ici utilisent l'entreprise pour ce qu'elle permet – sa plasticité, sa flexibilité, son audience – et ce qu'elle est – l'unique modèle d'organisation disponible.

Création en question

Si l'artiste est amené à rencontrer le langage, la structure de l'entreprise, des questions essentielles se posent : quelles créations émergent de cette convergence ? Et pour quels enjeux ?

Lucy Lippard « avait vu que s'établissait là [la création en 1969 par Iain Baxter de l'entreprise N.E Thing Co. Limited] une position ouverte dans la cartographie culturelle du monde occidental, l'un des derniers terrains culturellement neufs ou du moins sans tradition de création contemporaine et du coup détaché

de trop précises pressions par héritage, un bout du monde qui devait marquer pour s'imposer, qui devait inventer pour compenser le décentrement. »²⁶

L'art qui se pense comme entreprise construit des formes, produit des créations qui n'échappent pas à l'ambiguïté. L'ouverture de l'art vers le monde économique rend parfois inapte à distinguer ce qui relève de l'art ou de l'objet industriel. Cette échappée et ses dérives se manifestent dans les rapports entre art et nouvelles techniques d'information et de communication, dans les processus de dématérialisation de l'œuvre d'art, dans la mutation de la création vers le tertiaire et dans l'injonction à la création, condition de la survie de l'artiste. Quelles formes, quelles esthétiques surgissent dans cette zone de marnage ? Les productions artistiques consomment de plus en plus les techniques communes à la science ou l'économie, et peuvent même dans certains cas s'associer à des projets industriels. L'artiste, sentinelle des valeurs de résistance, se trouve alors pris dans la standardisation et la rationalisation, propres au monde entrepreneurial. John Armleder affirme « déléguer beaucoup de décisions pour la réalisation d'une pièce, dans son élaboration et jusqu'aux choix de l'exécution » et donc travailler avec des assistants à distance, par missives, conversations téléphoniques ou télécopies interposées »²⁷. Si on assiste à une déspecialisation des matériaux, outils, supports et langages des œuvres d'art, reste la question du potentiel de l'univers économique comme matériau esthétique.

Les formes symboliques se concurrencent les unes les autres, et dans cet univers compétitif, l'œuvre d'art n'est plus la seule à proposer des mondes imaginaires, à donner à voir des images et à fabriquer une épaisseur symbolique et spirituelle : elle doit édifier de nouvelles manières de prendre langue avec le monde, en affrontant d'une manière ou d'une autre la question de sa place, de son statut et de sa production

« Mais jusqu'où peut aller cette volonté de codifier, de reproduire, de susciter, de mettre sous contrôle les manifestations les plus singulières de l'homme et quels risques fait-elle courir à la société ? L'art en lui-même s'oppose

à ce projet de tout maîtriser par la science, chaque œuvre construisant un monde inépuisable bien qu'interrogeable par elle. Là réside l'acte de résistance de l'art à la société moderne le moins atteint par les évolutions des dernières décennies. Comme il y a deux siècles les œuvres restent investies de la mission de manifester le désir d'un monde défiant l'analyse, enchanté et enchanteur. »²⁸

L'un des tiraillements que provoque ce mouvement de l'art vers les sphères économiques et précisément entrepreneuriale est la place et le statut de la subversion, de la radicalité dont l'artiste s'était fait le chantre tout au long du XX^e siècle. La création artistique s'institue comme critique à l'intérieur d'un système dans lequel elle se produit. Que déplace-t-elle ? De quelle radicalité est-elle porteuse ? De nombreux artistes qui perçoivent l'entreprise comme une organisation opaque, une structure déshumanisante et aliénante, cherchent à en démasquer la vérité ontologique. Ces bonnes intentions dépassent-elles la simple caricature où l'artiste se contente au mieux de mimer le système, au pire d'être instrumentalisé, voire même de sombrer dans la compromission ? Comment s'y retrouve le spectateur dans cette imperceptible différence, dans ce subtil interstice entre être entrepreneur et faire l'entrepreneur. Comment comprendre la tentative d'invention par l'artiste au sein du monde économique, d'une nouvelle relation au monde marchand, aux logiques commerciales, au règlement du travail ? Pour obtenir quels bénéfices économiques ou symboliques ? Si, au XIX^e siècle, Courbet voyait dans les exigences de l'art social une menace sur la liberté de l'artiste, le travailleur doit-il légitimement s'inquiéter de l'entrée en fanfare de l'artiste dans le domaine entrepreneurial ?

Marie-Haude Caras

Responsable du département Recherche, Cité du Design de Saint-Etienne

1. Zone de marnage : différence de hauteur d'eau mesurée entre les niveaux d'une pleine mer et d'une basse mer (ou *vice versa*).

2. Antonio Gramsci, *Textes*, Paris, Editions sociales, 1983.

3. Pierre Musso, « Art, innovation et industrie : le retour du saint-simonisme ? », Colloque *Arts, Entreprises et technologies*, Nice, 24-26 novembre 2005.

4. Pierre-Michel Menger, *Le Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphose du capitalisme*, Paris, coll. La République des idées, 2002.

5. Pierre Bourdieu, *Les Règles de l'art*, Paris, Le Seuil, 1992, p. 190.

6. « La façon dont la figure du manager se charge aujourd'hui des qualités de l'artiste et de l'intellectuel tend à estomper l'écart, institué depuis le romantisme, entre le réalisme de ceux qui sont aux affaires et l'idéalisme des hommes de culture. » Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 397.

7. Pierre-Michel Menger, *op. cit.*, p. 8.

8. Bernard Stiegler <www.arsindustrialis.org>

9. On utilise un florilège de concepts pour décrire l'économie globalisée et la bataille qui se mène sur le champ culturel : économie (ou société) du savoir ou de l'information ou de la connaissance, de la création ainsi que le terme générique de « nouvelle économie ». Le texte de Manuel Castells, *La Société en réseaux*, argumente qu'il ne s'agit pas seulement d'économie, mais aussi d'une mutation du pouvoir et des relations sociales. Manuel Castells, *La Société en réseaux*, Paris, Fayard, 1998.

10. Paul Ardenne, *Un art conceptuel*, Paris, Flammarion, 2001, p. 214.

11. *ZAC 90. Zones d'activité collective*, Musée d'art moderne de la ville de Paris, 1999.

12. Public, Glassbox, Labomatic, Toasting Agency, Bureau d'études, Infozone, Purple Institute, etc.

13. Voir ainsi les fonctions de commissaire d'exposition (exposition *Le procès de Pol Pot*, organisé par Liam Gillick et Philippe Parreno au CNAC Le Magasin, Grenoble, 1998-1999), de critique d'art, d'éditeur (Permant Food, édité par Maurizio Cattelan et Paola Manfrin, 1990), de galeristes (Wrong Gallery de Maurizio Cattelan 20th street à Chelsea, New-York 2002- 2005), les auto-productions seul ou en groupe, s'appuyant sur de structures autonomes.

14. A la fin des années quatre-vingt dix, début des années 2000, le monde institutionnel de l'art prend conscience d'une alliance qui se noue entre la sphère économique et la création contemporaine. Les expositions sur le thème de l'économie se multiplient en France et à l'étranger : *Le Capital*, 1999 et *Négociations 2000* au CRAC de Sète, *Pertes et profits* au CNEAI de Chatou (2000), *Ambiance magasin* (2001) et *Ma petite entreprise* au Centre d'arc contemporain de Meymac, *Black silver and gold* (2001) à la galerie du Bellay à Mont-Saint-Aignan, *Trans Actions ou les nouveaux commerces de l'art* (2000) à la Galerie Art et Essai de Rennes, *Art & economy* (2002) au Deichtorhallen de Hamburg, etc. Le genre s'est largement confirmé depuis cinq ans.

15. Edmond Couchot, *La Technologie dans l'art. De la photographie à la réalité virtuelle*, Paris, Éditions Jacqueline Chambon, 1998.

16. Paul Ardenne, *Un Art contextuel*, Paris, Flammarion, 2001.

17. Yann Toma, cité par Paul Ardenne, *Yann Toma, Ouest Lumière*, Paris, Isthme Editions, 2004.

18. Un recensement a déjà été effectué de 1999 à 2000 par GAHP (Generic Art History) dans le cadre du département d'histoire de l'art contemporain de l'Université La Sapienza à Rome, connu sous le nom de Registre International des Entreprises Artistiques (ACIR). L'ACIR a classé les entreprises artistiques en trois catégories : A pour les entreprises

artistiques constituées sur le plan juridique (et « dont l'activité est concentrée sur l'analyse des mécanismes de la création de valeur ») ; B regroupe les entreprises qui développent un travail analogue mais qui ne sont pas constituées juridiquement ; C désigne les artistes ou collectifs qui ont le pris le nom d'une entreprise mais travaillent traditionnellement. Insatisfait de cette première classification, ACIR a proposé une nouvelle configuration en 2006 : *On value* analyse les pratiques artistiques selon qu'elles concernent directement ou indirectement la relation art/économie/réalité sous la forme ou nom d'une entreprise. <www.biennaledeparis.org/pdf/index/acir.pdf>

19. Iain Baxter, cité par Christophe Domino, "Art is all over", in *Art Press*, avril 1998.

20. Michel Foucault, « Des espaces autres » <<http://www.foucault.info/documents/heteroTopia/>>

21. Colloque *L'Art est l'entreprise*, CERAP, Paris, Sorbonne, 14-21 octobre 2006.

22. En 2006, le colloque international *L'Art est l'entreprise* coprésenté par le CERAP (Centre d'études et de recherche en arts plastiques) de l'université de Paris I Panthéon-Sorbonne et la XV^e Biennale de Paris se sont penchés sur les « entreprises d'artistes dites critiques ». Ces entreprises qui utilisent le modèle de l'entreprise et qui fonctionnent comme telles, usent de ce modèle pour en dénoncer les perversions et l'aliénation.

23. <www.acces-local.com>

24. Stéphane Sauzède, *Art, économie, entreprise. Une activité artistique indexée sur le CAC 40*, Thèse Université Paris I, 2006.

25. Nicolas Bourriaud, *Esthétique relationnelle*, Dijon, Les Presses du réel, 1998.

26. Christophe Domino

27. Lionel Bovier, *John Arlmeder*, Paris, Flammarion, 2005, p. 133.

28. Eve Chiapello, *Artistes versus managers*, Paris, Métailié, 1998.

Mieux comprendre le processus créatif pour lui faire une place dans les organisations

Pascale Ract & Valérie Bobo

Au commencement, la création corrobore un mythe : celui du créateur d'inspiration divine. Et comme tous les mythes, ils sont entretenus par les « non créateurs », impressionnés et maintenus en respect ; par les créateurs eux-mêmes, qui donnent une existence à des formes, des matières, des concepts, des organisations, et qui trouvent dans le mythe de quoi alimenter leur sentiment de singularité et compenser des aspects plus douloureux. Car être un « élu » n'est pas sans contreparties : solitude, sentiment d'être incompris, émotions fortes, doute, et surtout, parfois la responsabilité énorme de porter les espoirs de toute une communauté.

Ces dernières années, le sujet s'est élargi en même temps qu'il s'est banalisé. Dans une économie où l'innovation est devenue le maître mot de la croissance, l'injonction de créativité (terme, dérivé de l'anglais « *creativity* », apparu dans notre vocabulaire en 1965, et qui se rapporte à la capacité à envisager des solutions inédites voire à trouver les moyens de les mettre en œuvre) est sans cesse plus forte dans l'entreprise et quels que soient les domaines d'application : nouveaux produits, communication, style, management, développement commercial, relations humaines.

Remis dans le contexte de l'entreprise ou plus généralement celui de l'organisation, management de la création et développement de la créativité sont deux problématiques qui se rejoignent sur un point : comment stimuler la ressource créative dans un contexte plutôt porté par la rationalisation et la planification ? Comment refaire une place à la singularité dans un environnement de process et de standards ? Car, même au sein de l'organisation, la performance créative reste indiscutablement liée à la contribution personnelle de chaque individu¹.

Entre les créateurs et les « créatifs », nous allons envisager un plus petit dénominateur commun que nous appellerons le « processus créatif ». Il s'agit ici de s'intéresser au « comment » un individu visionnaire, explorateur, expérimentateur ou simple bricoleur² chemine dans les étapes qui le conduisent d'une question posée, d'un problème à résoudre ou d'une commande passée à une solution originale et inédite. Remarquons déjà qu'il s'agit d'un processus, modélisé au début du XX^e siècle par Graham Wallas³, avec toutes les notions de cheminement, d'enchaînement d'étapes que cela implique, qui va à l'encontre d'une croyance, encore vivace, d'une créativité cristallisée dans un instant créatif.

Ce chemin, loin d'être balisé, est propre à chacun ; il se colore d'ingrédients très divers comme l'instinct, l'intuition, le savoir-faire, l'expérience, la rationalisation, comme autant d'éléments qui ont pour chacun une dimension biographique. Pour autant, il nous semble envisageable d'en observer les méandres, en spectateur extérieur, ou en prenant un peu de hauteur quant à son propre processus. Pour cela, nous avons formalisé un cadre qui a pour vocation d'organiser le recueil d'informations afin de nourrir la réflexion, qu'elle soit individuelle ou collective.

Il devient alors possible, au sein d'une organisation, de réfléchir aux conditions favorables à la créativité individuelle, la sienne ou celle d'autrui, en incitant les membres d'une équipe à échanger sur ce sujet, en amenant chacun à formuler ses besoins spécifiques, et en construisant à partir de là un cadre *ad hoc*, à la fois réaliste et efficace pour tenter une aventure au-delà des sentiers battus.

Le processus créatif ?

Graham Wallas, dans son ouvrage *The Art of Thought*, a initié la réflexion sur la notion de processus créatif en proposant pour ce dernier un découpage en 4 phases : préparation, incubation, illumination et vérification. De nombreux auteurs⁴ se sont depuis penchés sur la question sans fondamentalement bouleverser la donne : tout au plus ont-ils affiné ce découpage, redistribuant certaines phases en

plusieurs. Ce découpage ayant, à notre sens, pour principale vertu d'initier une réflexion en esquissant une forme simplifiée à partir d'une matière complexe, nous privilégions la proposition la plus sobre pour démarrer. Nous décrivons ci-dessous ce que recouvre chacune de ses phases en l'illustrant par des exemples recueillis dans le cadre de notre pratique.

Préparation ou imprégnation

Pour démarrer un travail créatif, il est souhaitable, lit-on, de s'imprégner du sujet en le cadrant tout d'abord de la manière la plus large : situer un problème dans son contexte, identifier les liens qui relient une question à d'autres, faire le point de ce qui a déjà été fait ou de ce qui peut apparaître similaire, envisager les facteurs d'influence ou éclairants, faire remonter à la surface des données plus intimes, des souvenirs personnels que l'on associe à la situation présente, se laisser guider par le plaisir ou l'excitation vers les pistes les plus prometteuses, etc. Il existe alors une multitude de manières de s'imprégner d'un sujet, chacun développant la sienne, avec son cortège d'automatismes, de petites manies et autres rituels, de savoir-faire. De la même façon, nous avons observé qu'une équipe peut mettre en place son mode d'imprégnation singulier, subtil mélange entre les préférences individuelles et les compromis qui se sont forgés au fil de l'expérience et des projets communs. La méthode choisie par IDEO, cabinet américain spécialiste du design innovant de produit et de service, est le résultat d'ajustements progressifs à partir de conceptions ayant montré leur efficacité. Chaque consultant collecte sur sa route les objets ou idées qui retiennent son attention. Une fois par mois, une réunion est consacrée à échanger sur ce que chacun a collecté. Ces éléments sont rassemblés dans un centre de ressources, qui est géré par une personne ayant pour mission d'organiser et de faire vivre cette matière. À chaque nouveau projet, en phase de préparation, les consultants croisent leur problématique avec les données diffusées par ce centre de ressources. La phase de préparation est ainsi mutualisée et le principe de divergence⁵ géré collectivement.

D'autres expériences bien connues sont menées sur ce point chez Google ou 3M (fabricant de produits adhésifs et pharmaceutiques) : chaque collaborateur peut disposer de 15 à 20 % de son temps de travail pour le consacrer à des recherches et travaux personnels, avec pour seule obligation d'en partager les « enseignements » avec ses collaborateurs au sein de l'entreprise. Là aussi, l'effet recherché est une pollinisation féconde du travail par des éléments et expériences issus d'autres champs.

Incubation

Dans cette phase, les mécaniques à l'œuvre sont plus difficiles à cerner car elles sont situées en partie en dehors du champ de la conscience. Il s'agit ici de laisser « mûrir » le projet. Le travail préparatoire est « digéré », déconstruit, les éléments élémentaires rassemblés selon des schémas nouveaux dont la logique ne se perçoit souvent qu'à posteriori. Ce travail se fait en dehors de tout contrôle rationnel ou opératoire, même si certains outils ou méthodologies ont été élaborés pour aider la raison à « lâcher prise »⁶.

Là aussi, il s'avère que, si cette phase est un passage obligé de toute démarche créative, elle est vécue de façon variable en fonction des individus : de façon plus ou moins intense, en lui donnant plus ou moins d'importance, en lui accordant plus ou moins de temps. Quant à l'organisation, de grandes disparités apparaissent à ce stade, entre celles qui, comme les entreprises de création, ont clairement conscience de l'importance d'une telle phase pour un processus créatif performant et lui font une place dans des plannings serrés, et celles qui en font totalement abstraction, en laissant la responsabilité aux seuls individus qui lui attribuent les ressources nécessaires (temps, changements de rythmes...) le plus souvent à la marge de leur temps et de leur cadre de travail. Certaines entreprises comme Google ou le technocentre de France Telecom vont jusqu'à organiser l'espace en y juxtaposant les lieux de travail, de loisirs (cafétéria, salles de sport) et parfois de service (buanderie) : les ruptures de rythme devenant ainsi plus fluides.

Illumination

Les chercheurs, les créateurs, connaissent pour la plupart cet instant d'exception qu'ils décrivent en des termes variés : une vision qui se dessine, une forme qui s'impose, une formule qui se déroule, la lumière qui se fait, un chemin qui se dégage, le déclic, la solution. Synthèse, catalyse, fluidité, puissance, excitation, soulagement : sensations et émotions (agréables ou moins agréables, souvent exacerbées) sont le plus souvent au rendez-vous. Dans un processus collectif, ce moment est décrit comme un moment fort, un moment de partage qui soude une équipe. À ce stade, rien ne garantit pourtant que la voie soit tracée. Le chemin qui reste à parcourir est encore semé d'embûches pour avancer vers la réalisation effective.

Vérification et gestion

C'est une phase qui s'organise autour de la confrontation entre l'idéal (l'idée, l'esquisse) et les limites que pose la réalité (contraintes, ressources, savoir-faire). La question est alors d'incarner le fruit de la démarche dans une réponse pragmatique et opérationnelle. Ainsi, les conditions et les moyens nécessaires pour avancer sont minutieusement examinés. Les difficultés et obstacles rencontrés doivent être levés. C'est un moment où les réglages, les adaptations et autres compromis sont de mise. Des différences apparaissent entre les acteurs à ce stade : certains jugent cette phase « adaptative », moins noble, plus fastidieuse et la place hors du champ de la créativité. D'autres, que l'on peut qualifier d'ingénieurs ou de pragmatiques y voient un terrain d'expression de leur créativité. Dans les organisations, la dimension collective du processus créatif peut se traduire par un partage des rôles calqué sur un partage des compétences : ceux qui initient, défrichent et envisagent des orientations novatrices et ceux qui les concrétisent en construisant à partir de là des réponses pragmatiques⁷.

Une fois ce découpage établi, de nombreuses questions restent posées, rendant nécessaire de compléter ce modèle par d'autres éléments

d'analyse. Les observations recueillies dans le cadre de nos missions en entreprise tendent à montrer au moins deux choses. D'une part, enchaînement des étapes n'est pas standard, non plus que le temps et l'énergie à consacrer à chacune, fonction des personnes, des circonstances, mais aussi de la nature des projets. Ainsi, la dimension itérative et fractale – les 4 phases se retrouvent parfois à l'échelle n-1, à l'intérieur d'une phase⁸ – peut compliquer la donne et rendre toute tentative de standardisation du processus caduque.

D'autre part, définir la nature de chaque phase ne laisse en rien présager la façon dont chacun va savoir ou pouvoir en tirer le meilleur profit. Car au-delà de la finalité de chaque phase, les moyens que chacun y investit, les besoins qui sont les siens pour y faire face, avec plus ou moins d'aisance, de volonté et de plaisir, sont autant de données à prendre en compte pour questionner ce processus créatif. Car si la créativité nous apparaît à l'état de potentiel chez chacun, tenir le cap et mener son processus jusqu'au bout avec l'exigence d'un résultat vraiment créatif est un art dont la maîtrise varie d'un acteur à l'autre. Certains (par manque d'assurance, « débordés » par les moments d'incertitude ou inquiets face à la prise de risque) font volte-face en cours de route, préférant la sérénité et l'équilibre d'une voie moyenne, où la recherche de créativité cède le pas sur le contrôle et l'anticipation des résultats. Cette observation vaut pour l'organisation, comme pour les individus.

Les facteurs favorables au processus créatif

Le processus créatif, loin de se résumer en une succession de séquences bien bornées, doit s'envisager comme une superposition dynamique de causes et d'effets. Sachant qu'une même cause peut produire des effets différents chez deux individus, dans un même contexte certains acteurs se déclarent plus créatifs, pressés par le temps ou en proie à un stress, d'autres affirment perdre tous leurs moyens dans les mêmes circonstances. Aussi proposons-nous dans cette partie d'envisager, là aussi en organisant le propos sous différentes rubriques, les principaux facteurs d'in-

fluence du processus créatif tout en insistant bien sur le fait que ces facteurs ne s'avèrent ni bons, ni mauvais, ni stimulants, ni bloquants, dans l'absolu : certains acteurs développent à partir de la combinaison de divers facteurs des stratégies leur permettant de mener à bien leur démarche créative ; d'autres trouvent dans certains de ces facteurs les raisons de renoncer à exercer leur créativité. Ce point nous semble confirmer la dimension résolument singulière du processus créatif.

Plusieurs rubriques mettent en lumière ces différents facteurs : « croyances », « valeurs », « émotions », « sens », « gymnastiques cérébrales » et « modes opératoires ». Ces 6 rubriques s'avèrent, au fil de des expériences de terrain, pertinentes pour permettre à un acteur d'analyser son processus créatif et pour mieux en identifier les éléments moteurs et les freins. Elles permettent également d'organiser l'observation du processus créatif d'autrui pour en faire une lecture probante, lorsque l'on est amené à l'accompagner, voire à le soutenir, et y intervenir à bon escient, comme cela est le cas dans une co-création. Enfin, ces facteurs et le vocabulaire qu'ils déclinent constituent un lexique de base qui semble faciliter les échanges au sein d'une équipe, lorsqu'il s'agit d'organiser un processus créatif collectif auquel chacun puisse contribuer au mieux.

Croyances

Une croyance désigne ce que l'on croit sans pouvoir en donner de justification rationnelle valable pour tous. C'est le système culturel dans lequel on situe spontanément le sujet de la créativité. Parmi les croyances que nous pouvons observer, deux semblent avoir une influence décisive : « je suis plutôt créatif » et « je ne suis pas créatif ». Les attitudes et les perceptions des acteurs vont s'organiser en fonction de cette croyance fondamentale. La confiance en soi que chacun aura pour mener à bien son processus, en dépassant les moments de doute et d'incertitude, s'établit ou non à partir de là. Il est cependant intéressant d'observer qu'une croyance qui apparaît positive (« je suis créatif ») peut s'avérer un frein dans le processus créatif. Par exemple, conjuguée à d'autres croyances, elle se traduit

par une attitude de « blocus », comme l'illustre ce cas d'un enseignant chercheur qui, estimant que « la créativité suppose une grande autonomie de pensée et d'organisation », déclare qu'il n'est pas possible de mettre en œuvre la sienne dans le cadre du travail.

Sans porter aucun jugement de valeur sur les croyances énoncées, on constate qu'elles s'organisent rapidement pour chaque individu en un système qui va rendre possible ou impossible, selon l'environnement dans lequel il se trouve, de dérouler son processus créatif.

« *Etre créatif, c'est un talent, on naît avec* », « *la création suppose une certaine liberté* », « *on crée mieux sous contraintes* ». La liste est longue des croyances recueillies au fil des observations et qui co-existent sur le sujet. Une démarche pertinente pour un travail individuel d'analyse consiste à identifier celles qui orientent le point de vue d'un acteur et à mesurer leur effet inhibant ou porteur pour sa créativité. Ce même phénomène s'observe à l'échelle des organisations qui portent leur propres croyances, parfois jusqu'à les inscrire dans une véritable culture : « *Chez nous, on ne suit pas les tendances, on les crée* » entend-on chez Chanel ; « *notre force, ce qui fait notre différence, c'est que nous ne nous sentons pas tenu de suivre un modèle ou des schémas classique de marketing* » sont des propos entendus chez Hermès. Ces croyances ont une influence sur la façon dont la créativité va s'envisager dans l'entreprise et sur ce qui sera envisageable ou non, en termes d'attitudes et d'état d'esprit, au sein de cette organisation.

Valeurs

Les valeurs désignent ce qui motive un acteur à enclencher le processus créatif. C'est la raison pour laquelle il accepte le risque de la créativité car la « récompense » – soulagement, plaisir, sentiment d'accomplissement – sera grande si le pari est réussi. Certains auteurs comme Teresa Amabile, professeur à Harvard Business School, menant des recherches sur la créativité et l'innovation⁹, insistent sur l'importance de la motivation intrinsèque¹⁰ de l'individu dans une démarche de création menée au sein d'une organisation de travail.

Les valeurs se déclinent en plusieurs sous catégories. Nous en suggérons ici quelques unes : *le jeu (l'amusement tiré de l'instant présent)* en est une. Certains acteurs disent s'immerger dans un processus de création comme un enfant s'absorbe dans le jeu : tout entier, en faisant abstraction de l'environnement et de ses aléas, parfois de ses contraintes. Plus rien ne semble compter que l'instant présent. Un concepteur de programmes informatique décrit ainsi ce qu'il ressent : « *je suis dans ma bulle, je n'ai pas conscience du temps qui passe, je ne me dis plus « il est l'heure de manger ou de dormir ». Je joue avec les données, les possibilités que j'ai... J'entrevois des énigmes, je cherche à les résoudre ; je m'encourage et m'auto congratule !* »

La réussite constitue un autre type de valeur. Elle recouvre l'envie de bien faire, d'obtenir par sa création la reconnaissance et la considération d'autrui, de faire la preuve ainsi de ce que l'on vaut. Un cadre dans un service de communication évoque ainsi ce qui l'a motivé à être créatif dans son travail : « *Ce qui me stimule le plus, c'est de travailler avec des personnes exigeantes et que j'admire personnellement. Quand je travaillais avec X sur des projets de création d'événements, je lançais des idées. Il en attrapait une au vol et me disait « ça, tu y crois ? Alors vas-y, fonce ». Et là, je me sentais pousser des ailes. Je savais très bien qu'il faudrait que ce soit parfait, qu'il ne laisserait rien passer. Mais l'envie de réussir, et d'être à la hauteur de cette confiance, était plus forte que tout.* »

Troisième exemple de valeur : *la mythologie*. Il s'agit là de l'aspiration à laisser une trace singulière, à marquer son passage, à entrer dans l'« histoire ». Ainsi, Miguel Chevalier, artiste qui travaille dans l'univers de l'art numérique, déclare : « *J'ai fait des études classiques de peinture, mais il n'y a dans ce domaine plus rien à inventer. J'ai envie de créer avec les outils de mon temps, et avec eux de réinventer la peinture dans une forme contemporaine !* ».

Les valeurs, pour être motrices dans le processus créatif, demandent à être nourries par l'environnement dans lequel l'acteur se trouve. À l'inverse, une valeur bafouée peut

s'avérer un frein : un « joueur » à qui l'on demande des reportings réguliers sur l'avancement de ses travaux, une styliste en quête de mythologie à qui l'on ne laisse pas la possibilité de signer son travail estiment ne pas trouver pas dans l'organisation les conditions optimales pour épanouir leur processus créatif.

Émotions

Les liens entre émotion et créativité sont étudiés depuis longtemps et envisagés sous plusieurs angles. Associées à des souvenirs ou expériences personnels, les émotions seraient un moteur de la production créative, elle-même considérée comme un support d'expression, voire de sublimation de ces émotions¹¹. Elles pourraient aussi, comme le montre Todd Lubart, chercheur au sein du laboratoire cognition et développement de l'université Paris V – CNRS¹², être à l'origine du phénomène associatif qui s'établit entre deux concepts cognitivement éloignés, mais émotionnellement proches, et dont le rapprochement est source de créativité.

« Émouvoir » est dérivé du latin *movere*, « mettre en mouvement ». L'émotion peut ainsi être considérée comme un déclencheur de l'action dans des situations où le raisonnement ne tient pas la première place (situation d'urgence, d'inconnu...) ¹³. Ainsi, la peur (et ses dérivés comme le stress, la crainte, l'angoisse etc.), la tristesse (le spleen, la mélancolie, l'abattement), la colère (la révolte, l'indignation, la rage, l'agitation...), la joie (le plaisir, la satisfaction, l'euphorie), le désir (le manque, l'excitation, l'appétit, la convoitise, l'ambition) sont évoqués comme autant de sources d'énergie qui alimentent un processus créatif au cours de ses diverses étapes. Les chercheurs¹⁴ mettent en relation émotion et comportements associés : la peur se traduit par la mobilisation rapide du corps et du cerveau pour échapper au danger ; la colère, par un afflux d'énergie pour contourner ou abattre un obstacle ; la tristesse, par une mise en retrait qui permet d'intégrer et de dépasser une perte.

L'individu dit « créatif » semble savoir, plus ou moins instinctivement, reconnaître et gérer

l'inférence de ses émotions dans son processus de création¹⁵. Il peut être en proie à l'angoisse ou encore agressif vis-à-vis de son entourage lors d'une période d'incubation, abattu lorsque le projet se termine, euphorique et excessif au moment de l'illumination, démontrant sa capacité à canaliser cette énergie pour la réinvestir dans le processus créatif. Franck Gehry, architecte du musée Guggenheim de Bilbao, raconte que son processus créatif démarre avec une énergie de tension générée par l'anxiété de la page blanche, la sensation de devoir « sauter dans le vide » et se termine par la tristesse, autre sorte de passage par le vide, qui l'aide à se détacher du projet avant de passer à un autre.

Ce type d'acteurs semble plutôt minoritaire et identifié comme « créatifs » par leur entourage. Plus nombreux sont ceux qui « retournent » leurs émotions contre leur processus créatif : l'angoisse de la page blanche, le stress d'un temps limité deviennent, à leurs dires, des raisons pour en finir au plus vite, au dépens de la créativité. D'autant plus que, déclarent-ils, vivre ses émotions au sein d'un collectif, dans un cadre de travail, n'est pas chose aisée et entre en conflit avec l'idée bien ancrée que l'on doit plutôt les contenir.

Sur ce point, nous observons que les entreprises de création laissent plus facilement une place à l'expression des émotions. Il y est plutôt toléré qu'un créateur soit nerveux, anxieux, surexcité, triste ou euphorique. Ces « états d'âme » font d'ailleurs partie de ce que doit gérer le manager.

Sens

Si les sens désignent les capteurs avec lesquels nous percevons le monde, ils sont également les outils avec lesquels nous nous le représentons et nous l'imaginons. Percevoir n'est pas un acte gouverné par une « mécanique » objective. On perçoit ou fabrique des informations sensorielles nouvelles par le prisme de celles que l'on connaît déjà¹⁶. Aussi la créativité commence pour certaines des personnes observées avec la façon de percevoir et de volontairement bousculer ses perceptions d'un sujet et d'une situation. L'art du détour ou du retournement est ici de mise.

James Dyson, l'inventeur de l'aspirateur sans sac, qui dirige aujourd'hui la société éponyme, oblige dans cette optique ses ingénieurs designers à s'extraire de leurs réflexes et logiques de concepteurs en leur confiant intégralement la tâche du prototypage. Au-delà du plan, le designer va lui-même usiner les pièces (tourner, fraiser, si nécessaire) pour mettre au point le premier prototype. En prise directe avec tous les aléas de la fabrication, ses sens sont en alerte et ses perceptions nourries par une expérience au plus proche de la réalité.

Dans un autre registre, Ferran Adrià, le chef catalan à la tête d'El Bulli, profite de la saison d'hiver, lorsque le restaurant est fermé, pour mener ses recherches avec son équipe. Il eut l'idée un jour de bousculer les habitudes et de remplacer les traditionnelles visites d'autres établissements gastronomiques par quelques semaines en résidence dans l'atelier d'un sculpteur. Confrontée à d'autres stimuli et logiques de travail, l'équipe se montra particulièrement novatrice. Ainsi, un manager observateur et perspicace, peut encourager la créativité en provoquant à point nommé chez ses collaborateurs des ruptures sensorielles et sensibles avec les habitudes.

Gymnastiques cérébrales

Nous rassemblons dans ce registre les capacités mentales qui interviennent dans le traitement d'information et la résolution de problèmes. Dans les années 60, un courant visant à approcher la créativité sous un angle instrumental s'est largement développé¹⁷. De nombreuses « techniques de créativité » ont été modélisées, puis diffusées dans les organisations de travail, mises en œuvre pour la plupart d'entre elles dans le cadre de dynamiques collectives.

La plus connue et pratiquée, le *brainstorming*¹⁸, propose un fonctionnement alternant des phases de « divergence » (ouverture du sujet, cadrage très large) et de « convergence » (recentrage des débats sur la question posée), assorti de règles de fonctionnement comme « la quantité des idées avant tout » ou « le non jugement » et la « non censure ». Parallèlement, des tentatives ont été menées pour mesurer l'intelligence créative des individus. Des tests

ont été mis au point par P. Torrance évaluant la production d'idées sur un sujet selon 3 critères : la « flexibilité », « la fluidité » et « l'originalité ». Il définit la flexibilité comme la capacité à produire des idées appartenant à des registres très variés. La fluidité renvoie à la capacité à produire un nombre significatif d'idées sur un même registre. L'originalité, quant à elle, se mesure à partir du nombre d'idées inédites émises par une personne, rapportée à celles qui sont émises par un groupe test.

Divergence, convergence, fluidité, flexibilité, mais aussi l'analyse, la synthèse, l'induction, la déduction, toutes ces « gymnastiques » s'avèrent des ressources pour la créativité et semblent pouvoir se développer avec une pratique régulière. Néanmoins, des préférences apparaissent pour chaque acteur. Par voie de conséquence, l'idée de s'appuyer sur cette variété de ressources a fait son chemin dans les organisations. Walt Disney proposait ainsi un planning de projet en trois phases structurant des approches complémentaires¹⁹ : une phase « rêveur », moment où seule la divergence était de mise ; une phase « réaliste », où l'on s'interrogeait sur les moyens (accessibles ou pas) nécessaires pour faire du rêve une réalité, moment où la convergence était le maître mot ; une phase « critique », où les pistes retenues étaient passées au filtre de l'analyse la plus radicale, pour envisager tout ce qui pouvait les empêcher d'aboutir. Dans certaines des entreprises de création observées, l'idée de conjuguer les talents au sein des équipes, et de « spécialiser » les fonctions est défendue par les services de ressources humaines (au risque parfois de la caricature...) : à la création les phases de divergence et de convergence ; au marketing l'analyse et la synthèse.

Modes opératoires

Cela recouvre les logiques et préférences individuelles dans la façon de cheminer à travers les étapes de résolution d'un problème. Celles-ci peuvent être influencées par les environnements d'apprentissage. Les organisations elles-mêmes induisent ces cheminements de façon plus ou moins stricte en fonction des cultures et des process.

Un cheminement de type « séquentiel » va privilégier une logique ascendante : une étape après l'autre. Les fondements d'une démarche, une fois validés, ne sont pas remis en cause. La planification est aisée, le chemin balisé. À chaque étape, on associe un principe de validation.

Un cheminement plutôt « circulaire » va se faire dans une logique itérative où une première solution « prototype » est très rapidement posée pour servir de base à la réflexion et aux échanges : envisager de façon concrète les forces et les faiblesses d'une proposition, faire des choix parmi plusieurs possibilités, améliorer les points faibles ou peaufiner les points forts, mais surtout, se laisser la possibilité jusqu'à assez tard dans la démarche de remettre en question des fondements qui s'avèreraient improductifs. Enfin, un cheminement « papillon » peut être adopté : une logique plus intuitive et associative est privilégiée. Une direction est prise et la construction s'enrichit progressivement des questions qui se posent et des opportunités rencontrées.

Ce découpage ne vaut qu'en théorie. Nos observations montrent que la réalité se situe plutôt dans la combinaison de ces différents modes à plusieurs niveaux : un mode séquentiel ou circulaire peut poser les étapes principales à l'intérieur desquelles un autre mode peut être privilégié. À chaque phase créative distincte, peut être associé un mode opératoire, par exemple : une phase de préparation plutôt papillon et une phase de vérification/gestion plutôt séquentielle. Nous notons, là encore, que l'effet induit d'un mode opératoire sur le déroulement du processus créatif peut varier, stimulant ou bloquant en fonction du contexte. Le « jeu » consiste alors, pour l'individu et pour l'organisation qui l'accueille, à trouver les meilleures combinaisons, comme l'illustre ces propos d'une responsable marketing dans une entreprise de mode : *« Lorsque l'on démarre le travail sur une collection avec la styliste, j'ai besoin de cadrer pour être rassurée. Je sais en général où je veux que l'on aille ! Elle a besoin de trouver très vite ce qui va l'exciter ! Alors nous nous sommes fixés l'organisation suivante : sur 20 % de la collection, les basiques (50 à 60 % de mon chiffre !), je balise le terrain et elle*

n'aura qu'à remplir les cases... 20 % de la collection, c'est son espace de liberté, c'est elle qui tient les rênes : elle se fait plaisir, elle digère à sa façon les tendances, elle choisit ses risques... Et sur les 60% restants, on va discuter : elle propose des pistes, on questionne, on compare, chacune avec ses critères. Sur ces 60 %, la collection se met en place progressivement, on progresse par aller-retour. Je reconnais que sur les 20 % laissés au choix de la styliste, il y a des échecs mais aussi de beaux succès. Dans tous les cas, c'est le vivier de la créativité de la marque, ce qui fait qu'elle se renouvelle, y compris sur les basiques, au fil des saisons ».

L'organisation du travail s'est ici construit sur la coexistence de 3 modes : séquentiel pour les basiques, papillon pour les 20 % « de libre expression », circulaire pour les 60 % restants.

Les clefs de la créativité dans les organisations ?

Les facteurs d'influence d'un processus créatif tels que décrit ci-dessus se combinent à l'infini, parfois à l'avantage du processus créatif, parfois à son désavantage. Compte tenu du nombre de paramètres, toute tentative visant à ranger les processus créatifs dans des cases nous semble vouée à l'échec. Aucune recherche ne s'est d'ailleurs aventurée sur un tel terrain. En revanche, doter chaque acteur de points de repère lui permettant de mieux comprendre les ressorts de son processus créatif est un moyen d'amener le sujet sur le terrain du collectif. Ainsi, nous observons que, conscient et capable de mettre en mots ces éléments singuliers, il lui devient possible de faire valoir ses besoins et ses contributions ; il peut ainsi plus sereinement envisager la co-création, puisque le dialogue sur le « quoi » peut être séparé de celui qui porte sur le « comment » et des problèmes de cohabitation qui le sous-tendent.

Ce faisant, l'organisation est alors en mesure de progresser vers une meilleure intégration de cette donnée individuelle avec les contraintes qui sont les siennes comme l'efficacité, la performance, la gestion des risques. Chaque acteur peut ainsi, en valorisant ses compétences et en explicitant ses besoins, contribuer à la mise en place d'une organisation plus créa-

tive parce que plus opportuniste, sachant mieux mettre à profit les ressources humaines et singulières qui l'alimentent.

Au-delà de la responsabilité individuelle sont en jeu les responsabilités des managers et celle de l'organisation : il semble inefficace, voire contre-productif, de manager la créativité et la création avec les approches classiques de management²⁰. Par contre, des expériences probantes observées dans les entreprises de création et analysées dans un autre article de cette revue²¹ le montrent : c'est souvent dans l'articulation fine du territoire de l'individu et celui de l'organisation que se joue la performance créative.

Dans une structure parfois complexe, il s'agit de préserver des espaces de liberté où les processus individuels peuvent s'épanouir. Il revient alors au manager de penser, au sein de ces espaces, des rôles et des cadres *ad hoc* pour accompagner la créativité de leurs collaborateurs. Et c'est là que le management devient créatif : il pose les questions plutôt qu'il formate les réponses, il est souple et anamorphique plutôt que rigide, il joue avec les contraintes plutôt qu'il les impose. À l'instar d'un chef d'orchestre ou d'un chorégraphe, le manager peut être celui qui travaille à atteindre ce point qui permet l'équilibre tout en contenant le potentiel du mouvement à venir.

Pascale Ract, Valérie Bobo,
Mona Lisa (Société de formation et de conseil)

1. L'ensemble de notre réflexion s'appuie sur des observations consignées depuis plusieurs années dans le cadre de nos expériences de conseil et de formation. Celles-ci traitent essentiellement de développement et de management de la créativité et se sont déroulées dans des entreprises de secteurs variés.

2. Cf. Luc de Brabandère et Anne Mikolajczak, *Le Plaisir des idées*, Paris, Dunod, 2004 qui distinguent ainsi 4 grands profils créatifs.

3. Graham Wallas, *The Art of Thought*, Harcourt Brace, New York, 1926, in V. Hauch, « Créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition », *Gestion 2000*, 2002, p. 15-29.

4. A. F. Osborn, *Applied imagination, principles and procedures of creative thinking*, New York, Charles Scribner's Sons (Ed.), 1953, Arthur Koestler, *The Act of creation*, New York, Dell, 1964 et plus récemment K. G. Stoycheva, Todd Lubart, « La nature de la prise de décision créative », in Isaac Getz (dir.), *La créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Paris, Vuibert, 2002.

5. La « divergence » est une posture qui suppose d'ouvrir le sujet à diverses sources et influences extérieures, à faire un cadrage très large pour se donner des chances de dégager des pistes inédites. Voir à ce sujet, plus loin dans cet article, la partie « gymnastiques cérébrales ».
6. Depuis les années 40, des techniques dites de « créativité » ont été formalisées, dont certaines ont pour vocation d'accompagner ce travail de divergence. On peut citer à ce titre les « récits oniriques » qui stimulent l'imaginaire ou « les matrices de découverte » qui « forcent » les croisements inédits entre paramètres. De nombreux ouvrages recensent les grandes familles de techniques (par exemple : *Idées, 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer* de Guy Aznar (2005) aux éditions d'Organisation).
7. Michael Kirton, *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*, International Thomson Business Press, 1994. Docteur en psychologie, M. Kirton développe dans cet ouvrage une approche de la créativité où il distingue 2 registres fondamentaux : l'innovation et l'adaptation. Les innovateurs ont un profil (psychologie, comportements, compétences développées...) qui correspondrait au premier rôle, les adapteurs au 2^e. Kirton tend à montrer que c'est la bonne association de ces 2 registres qui mène un collectif au succès créatif.
8. Voir à ce sujet l'article de Thomas Paris dans ce même numéro.
9. Teresa M. Amabile, "A model of creativity and innovation in organisation", Staw & Cummings (Ed.), in *Research in organizational behaviour*, vol. 10, 1988, p.123-167 ; "Creativity in Context", Boulder, in *Westview Press*, 1996.
10. La motivation intrinsèque désigne la motivation qu'un individu trouve de lui-même à faire une tâche, qui se différencie de la motivation extrinsèque liée à un système externe de récompense ou de « brimades ».
11. Freud ou plus récemment Boris Cyrulnik, éthologue et psychiatre, avec le concept de résilience explorent cette voie.
12. Dans un article co-écrit avec Isaac Getz, professeur à l'ESCP-EAP, spécialiste du management de l'innovation, "Emotion, metaphor and the creative process", in *Creativity Research Journal*, 1997.
13. Les chercheurs en sciences cognitives, parmi lesquels P. Eckmann ou A. Damasio, mettent en lumière ce rôle des émotions dites fondamentales, qui prend tout son sens dans des problématiques de changement, de survie et d'évolution de l'espèce.
14. P. Eckmann ou A. Damasio, *op cit.*
15. A ce sujet, différentes études ont été menées par Perkins 1988, Danzig, Nevis & Nevis 1970.
16. Voir à ce sujet quelques expériences édifiantes menées par les chercheurs en psychologie de la perception, notamment celles de Kevin O'Regan, directeur de recherche au CNRS-université Paris V, sur le concept de « cécité au changement ».
17. Voir à ce sujet l'article de Pascale Auger, dans ce numéro, qui décrit également les limites de l'usage de telles techniques du point de vue de la créativité.
18. Formalisée par A. Osborn, publicitaire au sein de l'agence de publicité BBDO, dans les années 40.
19. Connue sous le nom de la « stratégie Disney » analysée par Robert Dilts dans le cadre de la PNL (Programmation Neuro Linguistique). Voir à ce sujet Robert Dilts, Gino Bonissone, *Des Outils pour l'avenir*, Paris, La Méridienne, Desclée de Brouwer, 1995.
20. Cf. article de Pascale Auger, dans ce numéro.
21. Cf. article de Thomas Paris dans ce numéro.

« Les modèles des grands libraires-éditeurs sont plus que des soutiens. Ils figurent d'autres possibles, et de savoir qu'avec eux le possible fut, m'invite à créer du possible aujourd'hui. »

Yannick Poirier (directeur de la librairie Tschann)

La création artistique, comme l'a bien montré Zweig¹ garde une part de mystère. Entre les ailes de l'inspiration et les affres du travail et re-travail acharnés, chaque créateur a sa façon singulière de créer. Elle résiste à la standardisation, à la maîtrise, peut être favorisée mais non contrôlée. Et pourtant, dans le cas de la création littéraire, il y a en face des maisons d'édition qui peuvent mourir ou être rachetées, qui veulent grandir pour diffuser plus, et qui ont aussi une certaine vision et ambition culturelle. Ces dernières ont un besoin de gestion, elles veulent gérer la création, mais peut-on gérer un mystère ?

C'est cette question, posée à la fois aux créateurs, aux managers et à la société, qui a initié ce texte. Nous sommes partis de paradoxes entre la comptabilité, le contrôle et la création². Comme le signale Deleuze « la puissance du paradoxe ne consiste pas du tout à suivre l'autre direction mais à montrer que le sens prend toujours les deux sens à la fois, les deux directions à la fois »³. Par exemple, si la création est en rupture avec une norme, la comptabilité et le contrôle consistent par essence à positionner des normes. Si la création est liée à une forte incertitude quant aux processus et aux résultats, la comptabilité et le contrôle posent quant aux indicateurs de mesure une somme de certitudes. Si la créa-

tion est difficile à évaluer, l'objet créé étant souvent difficile à valoriser, la comptabilité et le contrôle en donnent l'image d'une valeur certaine. Si le temps dans la création n'est pas forcément linéaire, la comptabilité et le contrôle n'envisagent qu'un temps linéaire.

Création et gestion étant toutes deux paradoxales, en elles-mêmes et vis-à-vis de l'autre, comment ne pas imaginer alors que la gestion de la création ne se situe pas au cœur d'un ensemble de paradoxes : concilier création et routine, peur et défi, liberté et structure, processus et résultat, incertitude et maîtrise du risque ? La société et les organisations ont besoin de l'une et de l'autre face, mais l'incompréhension risque de régner entre ces logiques contradictoires mais pourtant conciliables. En effet, tout travail créatif a besoin au moins d'un créateur et d'un ensemble de ressources matérielles et humaines. Cet ensemble de ressources participe à la phase de création, de production et de diffusion. Tout travail créatif nécessite alors une organisation pour exister et donc une gestion. En limitant ces risques et en valorisant au mieux l'objet créé, la gestion est présente. Sans gestion, il ne peut y avoir d'organisation traitant de la création. Mais trop de gestion peut tuer la création.

L'exemplarité du monde de l'édition

Le nombre de livres publiés n'a jamais été aussi important. Pourtant, de nombreux éditeurs ont des difficultés financières à survivre et se font racheter par des groupes industriels. Ces groupes, lorsqu'ils acquièrent des sociétés d'édition, ont tendance à leur appliquer des recettes de gestion éprouvées dans d'autres secteurs. La comptabilité et le contrôle y deviennent un enjeu central. Pourtant, traditionnellement, le monde de l'édition s'est construit en France autour de grands éditeurs qui connaissaient bien peu de chose à la gestion telle que ces grands groupes l'entendent. Lindon (Editions de Minuit), Gallimard, Maspero (La Découverte), Bourgois étaient d'abord des éditeurs qui pensaient à créer un fonds de librairie. Ce fonds de librairie qui constitue selon Diderot le cœur du métier de l'éditeur : « Un fonds de librairie est [...] la possession d'un nombre plus ou moins consi-

dérable de livres propres à différents états de la société et assortis de manière que la vente sûre et lente des uns, compensée avec avantage par la vente aussi sûre mais moins rapide des autres, facilite l'accroissement de la première possession. Lorsqu'un fonds ne remplit pas toutes ces conditions, il est ruineux »⁴.

Ce fonds de librairie est certes créé sous contrainte financière et en faisant attention à l'argent dépensé mais sans que la gestion ne devienne un but en soi. On trouve ainsi une question centrale dans le secteur de l'édition qui est de savoir comment concilier les exigences du court terme (faire du profit, générer de la trésorerie) et la volonté de construire un projet, un fonds de librairie, au long terme. L'articulation entre légitimité intellectuelle et commerciale constitue ainsi le cœur du métier d'éditeur : « C'est à terme l'un des problèmes importants du capitalisme d'édition : l'avenir des œuvres de pensée passe de plus en plus par l'éditeur qui a pour rôle d'aider l'auteur à trouver pour l'exposé de sa pensée la forme la plus adéquate, sans céder pour autant sur l'exigence intellectuelle, afin que son ouvrage se commercialise, donc circule et entre en écho avec d'autres pensées. L'éditeur travaille dans l'écartèlement entre les exigences de légitimité institutionnelle de l'auteur et les réquisits d'une commercialisation sans laquelle son œuvre, vecteur d'une légitimité potentielle, ne rencontrera intellectuellement, faute de circuler, aucune notoriété possible »⁵. L'organisation du secteur autour d'éditeurs charismatiques a permis l'éclosion de politiques éditoriales ambitieuses ayant favorisé la créativité des romanciers, celle d'auteurs en sciences sociales et autres. La création apparaît donc comme un élément fondamental du secteur de l'édition. Ce secteur constitue un lieu privilégié pour observer les liens que la création entretient avec la comptabilité et le contrôle de gestion et notamment comment l'utilisation de ces outils peut modifier le processus de création. Du défi posé par ces paradoxes est née cette question : Y a-t-il conciliation possible entre des éditeurs cherchant des auteurs et des gestionnaires contrôlant le profit ?

Pour avancer face à cette question, il nous a

fallu préciser le tableau : présenter les personnages, leurs motivations, l'objet qui soutient leurs « disputes », rappeler un peu d'histoire afin de mieux cerner le problème et les enjeux et, surtout, de vivre avec eux, aux côtés des acteurs, un cas concret.

L'auteur n'est pas seul face aux lecteurs. Sont aussi présents d'autres personnages aux conventions implicites qui permettent la production et la diffusion des œuvres. Le succès d'une œuvre dépend grandement du jeu dans ce réseau entre l'auteur et les lecteurs⁶. Ces personnes sont appelées *personnel de renfort*. Pour une maison d'édition, les acteurs sont avant tout les éditeurs, les contrôleurs et les commerciaux. D'une part, les éditeurs sont des *passeurs de création* pris entre plusieurs contraintes : leurs « coups de cœur », leurs relations avec les auteurs et la pression financière. D'autre part, les contrôleurs, au rôle plutôt ingrat, font le lien, acceptant ou refusant des projets en fonction des conditions financières. Mais il faut tout de suite ajouter que souvent, si ces contrôleurs ont choisi de travailler dans le secteur de l'édition, c'est parce qu'ils aiment le livre et que pour eux aussi, il est parfois difficile de renoncer à certains projets. Il y a enfin les commerciaux, eux aussi pris entre leur subjectivité et les exigences de chiffre d'affaires. Tout au long de la chaîne se joue et se déjoue un compromis entre une sensibilité, un engagement et un marché dont les effets sont évidents sur le lectorat. Mais en ont-ils aussi sur les auteurs, sur la création elle-même ? À court terme, probablement assez peu, l'auteur continuera d'écrire. Mais à long terme, l'auteur poursuivra-t-il ?

S'il y a là une telle emphase sur la sensibilité, l'engagement, la subjectivité, c'est que le livre, n'est pas un bien comme un autre. Si les maisons d'édition, on le comprend, doivent faire du profit, le livre est un bien culturel : patrimoine d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Que souhaite-t-on transmettre aux générations futures ? Le livre est ouverture sur la culture, création d'univers. Sur le livre se superposent deux champs : *le champ culturel et le champ financier* avec leurs contraintes tout à la fois de faire émerger ou soutenir des auteurs et d'assurer du profit. Chacun de ces champs a

son horizon et ses exigences largement divergents. D'un côté, le profit à court terme se nourrit d'ouvrages répondant à une consommation immédiate. Ces livres ont une vie limitée, avec des stocks tournant rapidement. Lorsque les ventes sont insuffisamment élevées, le livre est mis hors du marché et sera détruit. D'un autre côté, installer des auteurs peut demander du temps. À court terme les ventes peuvent être nulles. Cette coexistence de deux champs a toujours persisté dans ce secteur, l'un pouvant être soutenant par rapport à l'autre : les ventes immédiates, les « best-sellers », peuvent financer l'émergence d'auteurs plus difficiles novateurs ou dérangeants. Par ailleurs il est un autre personnage dont le rôle est devenu croissant : le groupe. Certaines maisons d'édition appartiennent à un groupe. Le groupe demande des comptes par l'intermédiaire de comptes de résultat. Pour s'assurer que les comptes rendus sont satisfaisants, la maison d'édition doit s'assurer que l'auteur aura du succès et doit limiter les risques.

Derrière ces évolutions, ne se cache pas seulement un enjeu de pouvoir des financiers sur les experts. Il y a avant tout une différence d'attitude face à la gestion de la création. La gestion de la création est par nature une gestion dans l'incertitude et les décideurs ont besoin de s'arrimer à une forme d'objectivité pour guider et justifier leurs choix. Or, ici l'objectivité n'est pas simple. Nous pouvons reprendre la distinction de Porter⁷, entre deux objectivités : l'une disciplinaire, l'autre mécanique. L'objectivité disciplinaire est une objectivité faisant référence au professionnalisme et à l'indépendance de l'expert. L'objectivité mécanique est une objectivité faisant référence aux procédures chiffrables.

Les modalités d'évaluation

Soit l'expert est l'éditeur. On fait alors confiance à son jugement qui se fonde sur les multiples interactions avec les auteurs et autres spécialistes du milieu : « L'édition fonctionne beaucoup par des réseaux de relations, et nous entretenons des relations personnelles, affectueuses avec les auteurs : avec Jim Harrison, par exemple, ou Toni Morrison que

nous sommes fiers d'avoir fait connaître au public francophone avant la consécration du prix Nobel... Nous sommes heureux de penser que la popularité de Toni Morrison en France est aussi le fruit du travail d'édition de son œuvre en français par la maison »⁸.

Soit l'expert est le contrôleur. Dans ce cas, c'est à son outil, le compte de résultat qu'on accorde la confiance, ou encore plus sûrement, on se référera à l'objectivité mécanique qu'il garantit : « Mais tous mes projets de livres étaient soumis, un par un et sans exception, à une évaluation économique : le « compte d'exploitation prévisionnel » devait montrer que la rentabilité serait atteinte à la fin de la deuxième année de vie, faute de quoi le projet était rejeté »⁹.

Si la tension a toujours été là, les pratiques semblent bien avoir changé aujourd'hui en faveur des contrôleurs. Si l'édition a été caractérisée jusqu'aux années 1980 par un contrôle mis en place par les éditeurs créant des champs culturels, ces dernières années le contrôle est de plus en plus financier, privilégiant le nombre de ventes : « Relativiser la gravité de la crise, qui après bien d'autres, affaiblit le secteur du livre. S'il serait absurde de conclure à une irréversible récession, voire à la « mort du livre », il serait également tout à fait irresponsable de sous-estimer l'inquiétante situation d'un secteur de production qui conditionne la diffusion des connaissances et des idées nouvelles dans l'ensemble de la société... Les logiques de la mercatique privilégient, dans l'édition comme dans les autres industries culturelles, le divertissement et les contenus « pré-acceptés », faciles d'accès, que l'on suppose capables d'attirer le plus grand nombre »¹⁰.

Gérer par le résultat, c'est s'assurer d'un certain niveau de ventes pour chaque livre. Et cela ne peut pas ne pas influencer le travail de l'éditeur, du contrôleur et de l'auteur. N'y a-t-il pas des auteurs souhaitant vendre dont l'écriture est influencée par le marché ? Aujourd'hui quelle maison d'édition gérant par le résultat prendrait le risque de publier Derrida, Foucault, Bourdieu, Deleuze ? Quelle maison d'édition gérée par le résultat pourrait dire : « Chaque livre est un pari, un risque. De bons

auteurs doivent attendre plusieurs titres publiés pour trouver leur public, pour d'autres c'est immédiat. D'autres restent plus confidentiels mais ensemble ils sont notre catalogue »¹¹.

Il y a ainsi deux enjeux pour une maison d'édition. D'une part, créer un champ culturel. Autrement dit, faire émerger des auteurs choisis par des éditeurs et contrôlés par des éditeurs selon leur histoire et leur sensibilité, en relation avec la politique éditoriale de la maison d'édition¹². D'autre part, créer un champ financier ; autrement dit, maximiser le résultat. Le résultat est contrôlé par les contrôleurs à l'aide d'un outil : le compte de résultat. Celui-ci est au cœur de la décision ; au sein du groupe il permet de faire remonter l'information. L'obligation de résultat influence le comportement des acteurs en interne et en externe (en termes de choix des auteurs et de gestion des auteurs).

Le champ culturel est contrôlé par les éditeurs avec leur sensibilité, leur engagement. Le champ financier est contrôlé par les contrôleurs avec des outils comptables, en particulier, le compte de résultat prévisionnel. L'un et l'autre sont toujours présents. Mais, selon les époques et les maisons d'édition, l'un l'emporte sur l'autre.

Le cas de Minuit

Pour illustrer la construction d'un capital culturel, nous avons choisi de prendre comme exemple Les Editions de Minuit avec la publication de Samuel Beckett. Les Editions de Minuit ont été créées pendant la deuxième guerre mondiale dans la clandestinité par Vercors et Lesclure. Ils publient « Le silence de la mer » en 1942. Jérôme Lindon, nouveau directeur des Editions de Minuit arrive en 1948. Les Editions de Minuit ont réussi à survivre pendant les années d'après guerre. La publication de Beckett a été un moment déterminant pour elles.

Beckett, irlandais vit en France depuis 1937 de ses traductions. C'est un écrivain inconnu. Beckett a été publié pour la première fois par les Editions de Minuit en 1952. Après avoir été refusé dans six maisons d'édition, sa com-

pagne le propose en 1950 aux Editions de Minuit qui l'accepte aussitôt. Jérôme Lindon nous raconte « Quand, par la suite, Sam et Suzanne m'ont parlé de l'arrivée aux Editions de Minuit, ils m'ont raconté l'histoire de la façon suivante : ils étaient installés au Cluny, un café du boulevard Saint-Michel situé en face des Editions, Sam est resté attablé et Suzanne a traversé le boulevard pour apporter les manuscrits à Georges Lambrichs. Sam lui aurait dit : « Si cette fois-là il est édité, je te paye un paquet de cigarettes. Mais promets-moi que ce sera ta dernière tentative »¹³.

Les débuts de Beckett pour les Editions de Minuit sont difficiles pour trois raisons. D'abord, l'imprimeur, trouvant que les écrits de Beckett sont trop scabreux, refuse que son nom apparaisse, c'est pourquoi il y aura « l'imprimerie spéciale des Editions de Minuit ». Puis les ventes sont minimales pour *Molloy* 694 exemplaires, *Malone meurt* 241 exemplaires, *L'Innommable* 476 exemplaires en 1951. Enfin, les Editions de Minuit sont en grandes difficultés financières.

Mais, Jérôme Lindon sait qu'il y a un avant et un après Beckett : « J'avais la responsabilité des Editions de Minuit depuis deux ans. Je me posais la question de savoir si, un jour, je serais capable de repérer un auteur encore inconnu. Nous avions publié des gens comme Klossowski, Bataille, Blanchot, mais même s'ils avaient été refusés par Gallimard, ils étaient connus. Lire un auteur encore inconnu n'a strictement aucun rapport. En lisant *Molloy*, j'ai eu le sentiment que c'était l'événement de ma vie d'éditeur qui était en train de se produire. Et je continue de penser que c'était vrai. C'est dans les derniers mois de l'année 1950 que s'est produit le seul moment essentiel de ma vie d'éditeur. Par la suite tous les chocs du même genre étaient, malgré tout, relativisés par l'antériorité de ma découverte de Beckett. Quand j'ai connu Robbe-Grillet, Butor puis Claude Simon, Robert Pinget, cela procédait de Beckett [...]. Si les Editions de Minuit existent, c'est à Samuel Beckett qu'elles le doivent, et notamment à cette journée-là. Il ne s'est rien passé avant et tout ce qui est arrivé depuis vient de là »¹⁴.

Mais comment faire sans ressources financières ?

Jérôme Lindon fait du manque de ressources financières un point fort. En effet, « De cette contrainte majeure, les Editions de Minuit sauront faire un atout : Jérôme Lindon, lui, tirera parti du manque de moyens : activant essentiellement un réseau de critiques savants – qui, à l'époque a accès à la grande presse – il réussit à obtenir pour ses auteurs non des rentrées d'argent mais une légitimité immédiate. Il est à proprement parler un "auteur d'auteurs" les écrivains qu'il publie reçoivent des relevés de vente nuls ou très faibles, mais sont présents dans toutes les histoires de la littérature contemporaine. Subvertissant les règles du jeu littéraire, indépendamment du "*cursus bonorum* du littéraire", il fait littéralement "naître des écrivains". Et, au premier rang d'entre eux, Samuel Beckett »¹⁵.

C'est à ce moment-là que Jérôme Lindon définit ce qu'est pour lui, le métier d'éditeur. Il considère que c'est non seulement reconnaître des talents inconnus mais aussi c'est assurer la diffusion et un rayonnement de l'auteur. On parle d'« efficace » de l'éditeur : « "L'efficace de l'éditeur" recouvre plusieurs éléments : un rapport personnel et affectif fort avec une œuvre ; la mise au point d'une stratégie publicitaire permettant de conquérir pour l'auteur une consécration dans la durée, la "gloire" et non le "succès" »¹⁶.

En publiant Beckett, les Editions de Minuit commencent à se créer une réputation au point de devenir la maison d'édition qui publie des inconnus, très connus, comme Alain Robbe-Grillet, Barthes, Marguerite Duras, Claude Simon, (le nouveau roman). De fait, « De la fin des années 50 au début des années 70, les Editions de Minuit feront davantage que publier : elles contribueront à l'émergence de la nouvelle figure de l'intellectuel »¹⁷. Cette petite maison s'impose auprès des grandes maisons d'édition. Elle est capable de trouver des auteurs de talent et de les diffuser. Cette maison a été capable de développer un capital culturel reconnu internationalement.

Cet exemple met en évidence trois points : d'abord, comment un projet peut ne pas être rentable (absence de ressources financières et faible vente) tout en ayant une valeur. En suivant uniquement la rentabilité financière,

le projet aurait été abandonné. Ensuite, comment un contrôle par le sens peut créer un capital culturel. En effet, la valeur financière d'aujourd'hui (zéro) n'est pas celle de demain (importante). Enfin, quelle définition un éditeur donne de son métier. L'éditeur est ici considéré comme un passeur de création.

Précisons que cette maison d'édition est née de la résistance où l'importance de la pensée est au cœur de la réflexion. Bien que cette maison ait rencontré des difficultés financières, elle a traversé les années. Bien sûr, aujourd'hui, en termes de résultat ou de chiffre d'affaires, elle est à la cent quatrième place, mais en termes de réputation, elle a réussi à avoir une image internationale d'émergence d'auteurs. Non seulement ces éditeurs des Editions de Minuit ont pris le risque de publier des auteurs inconnus, mais ils les accompagnent dans leur démarche sur le long terme.

Pour conclure, travailler sur les rapports entre création et gestion, c'est travailler sur des paradoxes : le court terme n'est pas valorisable, la maîtrise du risque est incertaine, le retour sur investissement ne revient pas obligatoirement à celui qui prend le risque, l'immatériel est difficile à valoriser. Est-ce à dire qu'il ne faut pas le faire ? Est-ce que parce qu'une chose n'a pas une valeur financière aujourd'hui, qu'elle n'en a pas du tout ? En comptabilité le chiffre est au cœur de toute décision ; c'est le « vrai ». Alors, celui qui en connaît la technique se retrouve au cœur de bien des décisions. Pour la création, le gestionnaire se retrouve au cœur des justifications des choix. Peut-être involontairement se retrouve-t-il dans une position difficile : édite-t-on cet auteur ? Continue-t-on à l'éditer ? Le gestionnaire se retrouve ainsi, sans que ce soit son rôle en position de « passeur de la création ».

Marie-Astrid Le Theule,
Maître de conférences CNAM et enseignante à l'IFM

1. Stefan Zweig, « Le mystère de la création artistique », 1939, in Stefan Zweig, *Essais III*, Paris, Librairie Générale Française, 1996, p. 999-1016.

2. Ici, nous utilisons souvent le mot création à la place d'innovation. « Selon Schumpeter (1912/1972) l'invention représente la conception de nouveautés d'ordres différents :

- biens, méthodes de production, débouchés, matières premières, structures de la firme ou technologies ». Alors que « l'innovation représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions. » (Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, Sociologies, 2000). La création est similaire à l'innovation. Il nous a semblé que dans le langage employé en gestion, l'innovation est liée à l'entreprise et sa « mise en place sur le marché. » Nous avons craint que ne soit assimilée innovation et mise en place sur le marché. Or, nous nous sommes intéressés d'une part à des organisations qui sont intégrées ou non dans le système marchand, d'autre part au processus de création (ou d'innovation) ne sachant pas si ce processus aboutirait à un objet créé. C'est pourquoi nous avons utilisé souvent le mot création à la place d'innovation.
3. Gilles Deleuze, *Logique du sens*, Paris, Les Editions de Minuit, 1969.
 4. Denis Diderot, *Lettre sur le commerce de la librairie*, Paris, Paris Fontaine, 1763.
 5. Jean-Luc Giribone, Eric Vigne, « Le monde de l'édition et la création intellectuelle », entretien, propos recueillis par Olivier Mongin, J. Roman, in *Revue Esprit*, mars-avril 2000, p. 183.
 6. Dans ce réseau, les membres sont interchangeableables et l'élément principal de ce réseau est la confiance. Qui veut s'assurer de la collaboration du personnel de renfort doit retenir son attention et susciter son intérêt. Voir Howard Saul Becker, *Les Mondes de l'art*, 1988, traduction française, Paris, Flammarion, 1992.
 7. Theodore M. Porter, "Making Things Quantitative. Accounting and Science", Cambridge, Cambridge University Press, 1994, p. 36-56.
 8. Christian Bourgois, *Propos recueillis lors de l'exposition*, Paris, Centre Pompidou, 2005-2006.
 9. Eric Hazan, « Point de vue d'un éditeur concentré », in *Revue Esprit*, juin 2003, p. 156-157.
 10. Jean-Marie Bouvaist, « Crise et mutations dans l'édition française », in *Cahiers de l'économie du livre*, Hors série n° 3, *Observation de l'économie du livre*, 1993.
 11. Christian Bourgois, *op. cit.*
 12. Ce qui explique la cartographie éditoriale entre les maisons d'édition : Deleuze et Derrida chez Minuit, Foucault chez Gallimard, Barthes et Lacan au Seuil.
 13. Anne Simonin, *Les Editions de Minuit, 1942-1955. Le devoir d'insoumission*, Paris, IMEC Editions, 1994, p. 383.
 14. *Ibid.*, p. 383.
 15. *Ibid.*
 16. *Ibid.*, p. 390.
 17. *Ibid.*, p. 471.

En partie complété, cet entretien a eu lieu à l'Ecole des mines, dans le cadre du séminaire « Création » de l'Ecole de Paris du management, sous la direction de Thomas Paris (CRG, école polytechnique). Directrice des programmes de Création de mode et Accessoires de l'IFM, Franc'Pairon est aussi depuis 2004 External Examiner à la Central St Martins School of Arts. Avant de rejoindre l'IFM en 1999, elle a fondé l'atelier de Création de Mode de la Cambre dont elle a assuré la direction pendant treize ans. Dans le cadre de ses fonctions à l'IFM, Franc'Pairon a notamment conçu en 2004 et 2005 un programme de mode au Vietnam en collaboration avec l'Ambassade de France.

Un intervenant : Quel a été votre propre parcours ?

Franc' Pairon : Autodidacte dans la mode, j'ai d'abord suivi un baccalauréat en histoire de l'art et ensuite, après un séjour en Amérique et en Afrique, j'ai opté pour l'architecture d'intérieur. On peut lire plusieurs séquences dans ce parcours : avant et après les Etats-Unis, avant et après l'Afrique, et il y aura certainement avant et après Paris ! Ces moments de vie à l'étranger ont ouvert mon regard.

[Les Etats-Unis par cette projection dans le futur à l'heure des premiers pas sur la lune mais aussi par la prise de conscience de mon appartenance à une culture européenne. L'Afrique par la découverte du peuple Katangais souvent pauvre mais foncièrement

libre et joyeux vivant au cœur d'une nature sauvage loin des affres de la consommation, et enfin Paris par ses partis pris esthétiques forts, son patrimoine incomparable mais aussi ses références parfois omniprésentes.]

Quand en 1986, j'ai fondé l'Atelier de Création de Mode(s) au sein de l'Ecole Nationale des Arts Visuels de La Cambre à Bruxelles, il convenait de tout bâtir au départ de rien : positionner la mode comme discipline artistique à part entière, inventer une pédagogie sur 5 ans de formation, recruter un corps professoral de qualité et les premiers candidats. La direction me donna carte blanche. Je disposais de neuf heures par semaine !

Après treize ans passés à La Cambre, on m'a proposé de rejoindre l'Institut Français de la Mode. J'ai accepté car j'avais l'impression d'avoir tout expérimenté de la pédagogie à l'organisation et l'autofinancement d'événements annuels devenus des incontournables moments de mode. En quittant, je laissais derrière moi un atelier doté d'une structure autonome LA CAMBRE-MODE[S], un système éducatif expérimental crédible reconnu comme un Master européen par les commissions britanniques. Les personnes qui dirigent et animent le département depuis mon départ – quasi toutes issues des rangs de mes anciens étudiants – font un travail remarquable et remarqué.

En 1999, j'ai donc fait un second saut dans le vide en passant d'une école de création à une école de management dans un contexte culturel et industriel foncièrement différent, à Paris... Je prenais la direction d'un nouveau Cycle international de Création à l'Institut Français de la Mode.

La méthode : décréter l'état d'urgence ! Enseigner aux créatifs l'art de la contrainte, ouvrir les managers de demain aux méandres de la création, convaincre les industriels de développer des prototypes avec nos designers de mode. Tout l'intérêt et la complexité de ce que j'y fais répond à ce qui manquait au créatif, c'est-à-dire ce qui se trouve en amont de la vie professionnelle : résister au stress, être capable de parler la langue de l'autre, comprendre et transgresser une stratégie managériale, sublimer la contrainte industrielle.

En initiant des passerelles entre création et industrie mais aussi entre management et création, je tends aujourd'hui à rapprocher les deux mondes rationnel/émotionnel et faire en sorte que la création soit davantage respectée, intégrée, comprise et qu'elle s'affranchisse de ses handicaps face à ses interlocuteurs. Car une création réussie est aussitôt copiée mais aussi vite décriée quand l'objectif escompté n'est pas attendu.

Comment sélectionniez-vous les étudiants à l'entrée ?

La phase d'admission est toujours un moment particulièrement intense.

A La Cambre, une cinquantaine de candidats venaient passer une semaine avec nous. Les tests y étaient très complets : une dissertation, une interview, une série d'épreuves chronométrées, ensuite une épreuve de moulage, et enfin une création à présenter lors d'un défilé qui clôture la session d'admission. Il s'agissait de décrypter leur sens de l'imaginaire, leur capacité graphique, leur sens de la couleur mais aussi leur aptitude à se mettre eux-mêmes en scène.

Dans l'exercice « Faites un col à votre visage, une chaussure à votre main », on voyait rapidement quelle importance ils accordaient à l'émergence du visage, mais surtout leur capacité à développer un concept fort en cinq heures. En final, nous en retenons quinze à dix-huit parmi lesquels un ou deux étudiants « à risque », c'est-à-dire ceux ayant des grandes capacités mais aussi de grandes lacunes.

A l'IFM, le processus de sélection est tout autre. Du fait que le programme s'adresse à des créatifs formés dans le monde entier, qui résident souvent à l'étranger, nous avons mis en place un recrutement par le biais de DVD, d'entretien téléphonique, et de conception d'un projet créatif suivant un thème imposé. A cela s'ajoute l'épreuve de la réponse à la question sous scellé, à ouvrir en direct devant la caméra ; autant de source intéressante d'évaluation.

Si cette dernière épreuve permet de voir la vivacité d'esprit, une inconnue demeure toutefois, c'est la capacité à créer sous la contrainte,

dans un temps donné, et la capacité à rebondir face à la critique.

Votre pédagogie elle-même fait montre d'une très grande créativité. Etes-vous là pour former ou pour révéler des talents ?

L'école est un laboratoire qui bousculent les idées reçues et fait découvrir d'autres champs d'expression. La créativité naît de ce choc. Une école ne donne pas du talent, elle le révèle. Cependant, le talent peut aller de pair avec une certaine paresse. Dans la mode, on ne peut pas être des créateurs de papier. Il faut concevoir, transgresser, réaliser, sublimer. L'apprentissage de la technique est terriblement long et frustrant. A l'heure où chaque créatif a une symphonie dans la tête, pourquoi lui demander sans cesse de revoir le b.a.-ba du solfège ? Mais en même temps la société d'aujourd'hui vous donne l'illusion que tout est accessible à tous et que son acquisition est chose facile.

La notion du « sans effort » est perçue comme une nouvelle valeur de société. Comment accepter dès lors, quand vous êtes étudiant que le résultat ne soit pas immédiat !

Le degré d'expérimentation de la pédagogie va de soi avec le temps donc on dispose. Quand vous disposez de cinq années pour révéler un talent, vous pouvez vous permettre d'expérimenter davantage. Dans un cursus d'un an, comme c'est le cas à l'IFM, l'expérimentation devient synonyme de résultat concluant. Dans tous les cas de figure, il convient de mesurer les risques encourus par un projet et de prévoir une issue différente en cas d'échec.

De plus, le processus créatif est imprévisible. Impossible de l'anticiper. Parfois la création vient à nous d'une façon quasiment céleste, tandis qu'à d'autres moments, on peut travailler des heures en vain. On peut certes stimuler l'imaginaire par l'improvisation qui a le pouvoir de rendre tout léger, presque magique. Certes le processus créatif comprend aussi des phases de travail de longue haleine. L'échauffement, comme pour les sportifs, est nécessaire. Intégrer ce paradoxe est fondamental : « Nous sommes des dentellières à l'ère de la cybernétique ».

Est-ce que vous formez vos étudiants aux méthodes d'organisation et de gestion ?

Nous ne formons pas nos étudiants aux méthodes d'organisation ni de gestion, mais c'est un aspect qui va de soi. A La Cambre, nous avons instauré la notion du In/Out, c'est-à-dire qui passe ou ne passe pas en défilé. Si l'étudiant a su gérer son temps, la recherche formelle et la transposition de la collection en vêtements, il sera plutôt dans les « in », mais si l'idée même excellente n'est pas aboutie, il sera « out ». L'organisation devient donc implicite. La sanction apprend à passer l'étape de l'organisation.

A l'IFM, du fait que notre atelier de production c'est l'industrie française, cette double notion organisation/gestion est omniprésente. Nous sommes dans une relation tripartite : le Créatif, l'Entreprise, l'Institut. Si le créatif ne peut respecter le calendrier imposé par l'entreprise, l'IFM annule le développement du prototype. L'étudiant intègre d'emblée la notion de maïeutique et l'implication des différents acteurs ; la création étant un des maillons de la chaîne et non l'unique référent.

L'un de nos grands créateurs, Bach, ne pouvait exprimer sa créativité qu'à travers des codes et des règles extrêmement précis. La création dans le domaine de la mode joue-t-elle toujours ce jeu entre codes et dépassement de ceux-ci ?

Dans la mode, les codes et les règles sont extrêmement précis, même si – vu de l'extérieur – tout semble permis. On pourrait appréhender la complexité de notre métier à travers un parallèle avec l'architecture. Quand on veut bâtir un volume sur un corps, on ne perçoit jamais la masse intérieure ; on se retrouve toujours dans la perception d'une construction dont on ne voit pas le contenu. C'est comme si un architecte devait construire une maison qui ne tiendrait debout que par les gens qui l'occupent.

En pédagogie, nous proposons toujours un terrain extrêmement balisé, obligeant l'autre à sortir de sa limite. Si à La Cambre, en première année, les étudiants avaient tous la même

consigne de départ, c'était à chacun de créer la différence à partir de ce cadre. Lorsque vous les placez délibérément dans des situations où il n'y a pas de repères autres que celui de la contrainte, on aboutit souvent à des résultats d'une grande créativité : avec vingt mètres de tissu, la jupe à créer génère un tout autre résultat que si l'on prenait les dimensions canoniques d'un tour de hanche !

A l'IFM, le point de départ de l'acte créatif est la contrainte. Elle émane tantôt d'un brief, d'un prix de revient, ou d'un processus de fabrication industrielle qu'il conviendra de sublimer par la créativité.

Par exemple, une même forme de base donnée par un chausseur à 3 étudiants aux univers créatifs très différents démontre parfaitement du pouvoir de la création.

En ce qui concerne le rapport au temps, vous donnez l'impression que les étudiants ne produisent que sous la pression d'échéances dramatiques. Est-ce qu'à l'école et dans la vie professionnelle ce rapport au temps est aussi tendu ?

Le temps est une pression continue et l'échéance reste omniprésente. Inconfort, dépassement sont au rendez-vous. Si dans une formation de cinq ans, on vous donne six mois pour créer une collection de soixante modèles, à un niveau « Master », vous avez six semaines !

Souvent dans le processus créatif, on rencontre des situations de blocage, ce qui rajoute à la pression déjà à son comble. On se fige anxieux de ne pas trouver la solution. Or peut-être faut-il faire tout l'inverse... Se dire : « Je suis dans une impasse ; cette impasse va donner autre chose : laissons cette autre chose venir vers moi. » Cette réaction d'ouverture, préférable à un enfermement, nous révèle une rupture comme facteur de création. Cette phrase très synthétique de J. Noiret résume très bien de ce nouvel état d'esprit : « *La rupture est création ! Nous dormirons plus tard.* »

Mais un créatif ne peut avancer sans une sacrée dose de confiance, je rapprocherais donc la citation précédente à celle-ci : « Derrière le mur, il y a toujours la mer ».

Souvent à l'issue de leur parcours à l'IFM, les

créatifs nous disent que la cadence soutenue pendant le programme les a bien rodés pour la suite lors de leur parcours professionnel. Il est vrai que souvent règne au sein des Maisons de mode une sorte de frénésie continue et une tension perpétuelle. Dans ce métier, c'est comme si l'on défiait la mort tous les jours pour connaître quelques moments de grâce.

Je suis impressionné par le niveau d'aboutissement des vêtements qui sont présentés à la sortie de l'IFM. Comment gérez-vous la transition d'étudiants qui, entrant dans des maisons, passent souvent d'un statut de créateur à celui de simple exécutant ?

C'est un métier contradictoire qui demande tantôt une volonté énorme, tantôt une certaine humilité et beaucoup de patience. Il demeure incontournable de faire ses armes dans de grandes maisons pour grandir dans cet environnement. Certains ont une fibre créative tellement forte qui ne les fait rester que deux ou trois ans avant de lancer leur propre affaire, d'autres trouvent leur place dans la maison où on leur donne davantage de responsabilités. C'est notamment le cas dans le domaine de l'accessoire, qui évolue en écho avec le prêt-à-porter sans être sous la même tutelle. Dans certaines maisons, le créatif veut garder la main sur tout, ailleurs il laisse s'exprimer d'autres créatifs. Cependant, les marques de prestige peuvent être une arme à double tranchant. D'une part, elles fascinent et attirent ces jeunes talents dans leur studio, d'un autre côté elle les « mangent » tout en les vidant de leur substance. Au créatif de savoir de rester en éveil et d'estimer à quel moment il convient de se retirer et de changer de Maison ou de quitter pour poursuivre sa trajectoire personnelle, riche de l'expérience acquise.

Au niveau des relations avec les maisons, quel est le discours que tient un industriel vis-à-vis d'un créateur ?

C'est le directeur marketing qui vient transmettre les codes de la maison aux créatifs. Il y a les codes image, et les codes liés au produit, c'est-à-dire le monogramme, la couleur, etc. Nous demandons alors jusqu'à quel point nous pouvons transcender ces codes. Après ce pre-

mier brief, les étudiants travaillent et la société revient sélectionner les projets qui lui semblent les plus intéressants. On découvre ainsi le degré de flexibilité d'une maison, et sa disposition à laisser revisiter ses codes.

A propos des relations aux marques, comment les étudiants gèrent-ils les codes ? Est-ce qu'ils travaillent dans une maison plutôt qu'une autre parce que certains codes leur conviennent mieux, ou est-ce qu'ils s'adaptent à la marque en se frustrant de leur propre sensibilité ?

Je sélectionne moi-même en amont les marques. Ensuite, tous les étudiants assistent à tous les briefs et dessinent pour toutes les maisons. Enfin nous voyons ceux qui ont le plus d'affinités avec telle ou telle marque et nous décidons du mariage. Certes, si tous ont naturellement une connaissance des marques, ils ne maîtrisent en général pas leurs codes et ce qu'ils impliquent. Nous organisons en parallèle un travail sur la compréhension de la marque à l'IFM avec les étudiants de management. Cependant, certains étudiants ne peuvent pas répondre à des marques soit parce qu'ils ne sont pas assez caméléons, soit parce qu'ils sont trop enfermés dans leur bulle créative personnelle. C'est à nous de repérer, lors du recrutement, si les créatifs sont suffisamment ouverts pour répondre à une demande extérieure.

Vous parlez de l'IFM comme d'une école de management... Doit-on former des managers de la mode parce que les écoles de management classiques ne suffisent pas ?

Notre institut a été créé en 1986 et a formé plus de mille managers qui travaillent dans la gestion de la création. Nos Master se font en un an de formation et trois mois en entreprise. Ils réunissent des passionnés de la mode, créatifs, managers, économistes, mais aussi des juristes, des sémiologues, des ingénieurs, etc. C'est l'approche globale à partir d'environnements différents qui fait la valeur ajoutée de l'IFM. La formation à la création que je pilote part de la Création, c'est son ancrage, ensuite elle structure le créatif, lui donne les clés pour se mettre

en écho avec tous les autres acteurs. La création reste une donnée nouvelle à l'IFM et bien qu'essentielle, elle reste minoritaire. En introduisant la création dans l'école, l'IFM risquait d'être associée à une école de mode, alors qu'elle est bien davantage. Si vous visitez mon département, vous n'y verrez quasiment pas ou très peu d'équipement... Mon atelier de prototype aujourd'hui c'est l'industrie française !

Dans le parcours que vous proposez, vous amenez les étudiants à être à la fois créateurs et réalisateurs. Cependant, par la suite, ils seront peut-être amenés à n'être plus que réalisateurs. Galliano, par exemple, ne met plus la main à la pâte, il fait travailler d'autres personnes en leur faisant partager sa vision. Est-ce que vous enseignez cette capacité à transmettre à des exécutants ?

Celui qui peut le plus peut le moins. Si vous avez une esquisse et que vous ne la retrouvez pas dans le résultat de la modéliste, vous ne pouvez argumenter que si vous êtes capable de proposer vous-même des solutions, ce qui est presque induit lorsque vous avez déjà touché à la réalisation au cours de votre formation. L'inverse n'est pas vrai. Or en France, on rencontre souvent une certaine fragmentation des enseignements : on fait soit une formation stylisme, soit une formation modélisme. De ce fait, on peut se trouver face à de vrais concepteurs mais de piètres réalisateurs.

En Belgique, nous n'avions pas de références ni de modèles de grande maison de couture, très hiérarchisée, comme celles que l'on trouve en France, ce qui nous a obligés à enseigner le processus dans son ensemble. C'est aujourd'hui une vraie richesse.

Vous savez faire travailler les créatifs, ce qui a énormément de valeur aujourd'hui. Est-ce que vous intervenez pour confronter l'univers des managers et celui de la créativité ?

Ce sont plutôt des maisons dont les savoir-faire sont en péril qui sont venues me voir. La rencontre s'est donc faite par la filière industrielle plutôt que managériale. Les étudiants sont transformés par deux aspects de notre parcours : le travail avec des managers et le travail

avec des industriels. Chaque créatif doit développer un business plan sur cinq ans, qui fait partie du cahier des charges. Il fait la première partie du travail, puis il est relayé par une équipe de managers qui revisite et étoffe son projet. Or, parfois on peut se trouver face à des stratégies identiques quelle que soit la nature du projet créatif. Il convient donc que la créativité soit reconnue comme une des composantes des techniques managériales. Un manager brillant mais insensible devient vite obsolète ; on demande aujourd'hui des visionnaires, qui ont une culture à la fois de l'entreprise et de l'art.

Est-ce que vous vous verriez prendre les commandes d'une grande maison de couture ?

Non, pas du tout. Le fait d'être passerelle, de promouvoir et valoriser les savoir-faire par la création, me convient parfaitement. De plus, à l'IFM l'ouverture internationale est totale. Nous sommes de plus en plus sollicités par des pays émergeant en mal d'identité créative. Au Vietnam, par exemple, plus de 3 000 autodidactes posent leurs candidatures chaque année pour le Fashion Grand Prix alors qu'il n'y a pas d'école de mode ! En réponse à cette engouement, nous y animons des workshops qui donnent naissance à des mini collections. Certaines méthodes pédagogiques expérimentales mises en place à La Cambre sont aujourd'hui enseignées au Vietnam et en Thaïlande. Quant aux entreprises locales, elles commencent à intégrer des studios de création et font confiance à cette génération montante de jeunes stylistes : tout cela est très positif et me réjouit. Pour moi, la suite sera plutôt dans la poursuite de ma mission de « Fashion Energizer ».

Entretien/
Olivier Assouly
IFM

La conversion économique de la création et du goût

Professeur et responsable de la recherche à l'IFM, Olivier Assouly concentre ses travaux sur la production symbolique des normes (esthétiques, sociales, idéologiques et politiques) du goût, au sens gustatif mais surtout esthétique. Il a notamment publié *Les Nourritures divines. Essai sur les interdits alimentaires* (Actes Sud, 2002) et dirigé l'ouvrage collectif *Goûts à vendre. Essais sur la captation esthétique* (IFM/Regard, 2007). Cet entretien a été réalisé à l'occasion de la publication de l'ouvrage d'Olivier Assouly, *Le capitalisme esthétique. Essai sur l'industrialisation du goût* (Cerf, 2008), qui met en évidence le rôle du goût, et de son corollaire la création, dans le développement du capitalisme et l'essor de la consommation.

Bruno Remaury : Comment s'organisent historiquement les relations entre l'économie de marché et la création ?

Olivier Assouly : Je dois apporter une précision fondamentale. A propos du développement du capitalisme, certaines analyses mettent à tort l'accent sur la production et la création, qui sont à mes yeux secondaires, parce qu'elles ne sont en fait possibles qu'à condition que la consommation ou la réception esthétique soient suffisamment développées. Si la question du goût a pris le dessus sur la création, c'est qu'elle s'occupe moins de la nature intrinsèque des objets que des opportunités marchandes de leur adoption par des consommateurs. Il est par conséquent nécessaire de distinguer un besoin « métaphysique » de création d'un besoin économique où celle-ci constitue une des pierres angulaires de la guerre économique avec l'innovation.

Une partie des rapports entre création et économie est marquée par une opposition entre des valeurs morales et des intérêts économiques. A la Renaissance, cultiver librement l'esprit par opposition au travail était un loisir réservé à la noblesse, conformément à un système où s'opposaient les activités de contemplation et de production.

Ce qui assure la valeur supérieure d'un loisir (*otium*) tient à ce qu'il n'a pas d'autres fins – ce qui exclut les buts commerciaux – que son seul accomplissement. Or, dans les activités productives, l'artisan produit un objet dont la finalité, qui n'est rien d'autre que son usage, se situe en dehors de l'acte lui-même de production. Une activité artisanale est finalement soumise à l'appréciation de celui qui en fera usage : ce n'est pas au cordonnier de juger ce qui fait une bonne paire de chaussures, mais à celui qui les portera. Dans ce schéma, il faut reconnaître que l'artiste est un producteur, certes différent de l'artisan, mais tout de même producteur. Il faudra attendre l'apparition au cours du XVII^e siècle des Académies, la disparition des corporations, pour voir la production artistique atteindre ce degré de dignité des activités de l'esprit.

Toute cette histoire, qui a ses racines dans l'antiquité grecque, détermine une dichotomie entre les marchands et ceux qui vont privilégier des activités supérieures sans finalité commerciale. Cela explique un mode de vie où les loisirs – pas au sens d'une récréation succédant au travail comme cela s'entend aujourd'hui – arbitrent non seulement l'organisation des rapports sociaux mais déterminent surtout la valeur symbolique et hiérarchique des différentes activités humaines. Si la vie courtisane requiert une vie libre, composée de loisirs (*otium*), la seule digne d'être louée, elle méprise ce *negotium* caractéristique de l'« ignoble » commerce.

Doit-on en conclure que la vie courtisane est en complète opposition avec l'essor des activités de production et en particulier avec la naissance du capitalisme ?

C'est là que les choses sont complexes. Si d'un côté, l'opposition au commerce est marquée

et avérée. De l'autre, la vie de cour va connaître à partir du XVI^e siècle des transformations décisives où s'inscrivent en filigrane, notamment dans les écrits de Castiglione et Gracian, des éléments programmatiques du libéralisme.

A la cour le bon goût se manifeste par une sorte de jeu entre des normes collectives et leur dépassement, écart qui s'opère grâce à une faculté plus individuelle qui conduit le courtisan à faire preuve de goût comme à savoir être au goût de ses pairs. A sa manière, en promouvant le talent de l'individu et sa capacité de distinction, la noblesse de cour dirige une attaque contre une société établie, en quelque sorte contre elle-même, où les perspectives d'évolution et de carrière étaient extrêmement limitées. En effet, dans la société du XVII^e siècle où la naissance prédétermine l'appartenance sociale, le jugement d'appréciation se limite à la conformité des conduites et des paroles à un ordre conventionnel de coutumes et de protocoles. En imposant l'idée d'une excellence personnelle qui passe par le goût, les individus sont alors en charge, au risque aussi de ruiner leur réputation, de leur fortune sociale et leur destin. En ce sens, le goût est une faculté qui sert déjà à délimiter et accroître le pouvoir d'autonomie des hommes par rapport à des règles et des traditions. Progressivement, et conformément à un dessein que la bourgeoisie adoptera, l'existence mondaine appelle une maîtrise du déroulement de sa propre existence indépendamment des critères de naissance. C'est dire qu'une partie de l'aristocratie initie des comportements qui vont servir de base éthique à l'essor du capitalisme.

Ce mouvement se produit aussi dans le domaine littéraire. Refuser le conformisme littéraire que dicte d'être conforme à l'art des Anciens, c'est libérer la production esthétique de modèles préconçus. C'est aussi déléguer au producteur un pouvoir de création supplémentaire. Etre maître de son destin en préférant l'actualité au passé et imaginer un avenir qui puisse s'inventer sans être la réplique des existences passées, c'est ce à quoi œuvrent les courtisans, mais aussi à leur manière les écrivains et les peintres.

Dans quelle mesure cette conversion économique puise-t-elle une partie de sa motivation dans le goût ?

Il faut attendre le XVIII^e siècle pour voir lamener le système de valeurs aristocratiques au profit des valeurs et des intérêts de la bourgeoisie. Dans *La Richesse des nations* et plus encore dans *La Théorie des sentiments moraux*, Adam Smith va largement promouvoir ce mouvement libéral. Parallèlement, les données de l'économie chrétienne tendent à s'inverser : la société ne va plus œuvrer à la redistribution bienveillante ou statutaire mais à l'intérêt et à l'utilité.

Précisons qu'on ne peut supposer que le libéralisme, au sens où ce mot s'entend aujourd'hui, ait à l'époque été dicté consciemment en tant que but à atteindre. D'où la nécessité de s'interroger sur les causes discrètes et indirectes qui ont provoqué l'éclosion de ce qui s'appellera « capitalisme ». L'attention qui est alors accordée au goût, comme faculté individuelle de juger, se conjugue progressivement avec le désir de possession et de jouissance matérielle, ainsi qu'avec une volonté de s'enrichir. Ce faisant, l'activité marchande va profiter d'une éthique progressivement employée à répondre à l'appétit de biens superflus, élan sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Cela repose sur l'idée que les loisirs, objets du bon goût, résultent du temps libre qui reste à un producteur méritant. Smith procède à une destitution méthodique du mode d'existence du courtisan au profit d'un modèle de travail et d'action industrielle. A la différence de l'homme de cour, qui refuse tout métier pour maintenir sa condition d'homme libre, l'industriel ou l'industriel se doit de posséder sérieusement une profession en se montrant raisonnable dans ses dépenses.

Le bon goût devient une affaire privée, au titre de jouissance, loin de la sphère publique qui était le lieu d'exercice de la noblesse. Le goût perd de sa force politique pour gagner progressivement en puissance de consommation matérielle. Plus prévisible et calculable, le goût n'est plus là pour offrir au courtisan un terrain à sa virtuosité, mais pour rappeler une appartenance méritée à un type d'existence et délivrer de petites jouissances esthétiques.

Qui plus est, Adam Smith fait de la vanité le moteur de l'enrichissement : en effet, ce n'est pas vraiment l'idée d'un confort supplémentaire qui pousse les hommes à s'enrichir, ni la possession de belles choses, mais le fait de pouvoir être par l'intermédiaire de ses richesses objet de l'admiration des autres hommes. Si pour la noblesse, le luxe est moins une source de jouissance que l'indication d'un rang social, pour les bourgeois, l'aménagement de son intérieur va témoigner d'une péréquation entre accumulation de richesses et bonheur, entre travail et reconnaissance, labeur et gratification. On est ainsi passé d'une compensation symbolique, indispensable à la noblesse, à l'exigence d'une satisfaction traduite en plaisirs matériels à moyen terme.

Et le goût concerne des biens de consommation inutiles, sans rapport avec les besoins, comme le luxe ou même l'art (pour une partie grandissante de l'art contemporain littéralement consommé). Ce point est essentiel pour comprendre les évolutions du capitalisme où la consommation va permettre d'absorber des productions essentiellement superflues (mode, tourisme, industries culturelles).

En se concentrant sur des biens de loisir et par conséquent la création, l'industrie se donne pour objectif de capter et d'exploiter des jouissances. Ce mouvement aura nécessité une conversion économique du goût, loin d'être évidente quand on sait qu'elle devait être une activité improductive chez les aristocrates. C'est dire que, d'un côté, il a fallu arracher le goût à la catégorie de ces richesses non échangeables, tels que l'honneur, la religion, le sacré, le don, la charité, et de l'autre, se donner les moyens de renouveler librement les consommations et par conséquent les normes du goût. Il est question alors d'organiser continuellement la désorganisation du goût pour régénérer des goûts. C'est principalement pour cette raison que le marché s'attache à la disqualification des traditions et des routines esthétiques, et jusqu'aux mondes que la mode érige temporairement, pour assurer son essor. Au nom de quoi – des intérêts ou des valeurs – peut-on bâtir un monde inédit ?

Le capitalisme esthétique souligne l'importance au XVIII^e siècle d'un renversement dans la hiérarchie des productions, à la faveur de la mode et contre les coutumes, essor qui constituerait la pierre angulaire de la consommation. Comment l'opération s'est-elle produite ?

Il est remarquable d'observer comment la question a été prise en compte par Adam Smith dès la fin du XVIII^e siècle. Il commence par reprendre une hiérarchie des différentes espèces de productions alors établie en fonction de la durée de vie de l'œuvre. Elle dépend soit de la solidité des matériaux employés, comme pour l'architecture, ou dans la même ligne de son caractère immatériel comme pour la musique ou la poésie. En revanche, les textiles sont rapidement périssables. La mode vestimentaire se montre particulièrement éphémère. Parce qu'ils ne peuvent se conserver, la mode et le mobilier dans une moindre mesure sont situés tout en bas de l'échelle, contrairement aux autres arts suffisamment stables pour assurer la propagation à plus long terme des productions et d'un style.

Une fois que cette hiérarchie a fait l'objet d'un constat, d'un inventaire, Smith procède à un renversement majeur pour la suite. Il comprend que, dans une économie en prise avec la consommation et le renouvellement des marchandises, ce qui est destructible a une valeur exceptionnelle par la relance de l'acte de consommer et l'accélération du rythme des consommations. Se pose la question des moyens de mettre en œuvre cette inversion des rapports hiérarchiques. Pour y parvenir, Smith insiste sur la fossilisation des goûts à cause des routines en refusant de reconnaître d'autre autorité à la tradition que la seule force – arbitraire – de l'habitude. Par exemple, le principe d'une valeur absolue des règles architecturales est exclu. Celles-ci pourraient être autres qu'elles ne sont actuellement. Et lorsqu'on supprime l'influence des habitudes, il ne reste qu'une décision esthétique parmi d'autres et à dépasser. Rien n'interdit alors de donner libre cours à d'autres goûts. Ce geste prépare le terrain à des consommations beaucoup plus diversifiées sur la base d'une

versatilité et d'une permissivité des goûts. La contestation de l'autorité de la tradition converge à l'évidence avec un intérêt croissant pour la nouveauté que la mode porte à son comble. Il s'agit de promouvoir des objets esthétiques, artistiques ou même de simples babioles qui exciteront toujours davantage les appétits.

Dès lors, la hiérarchie des objets établie en fonction de la durabilité peut être légitimement intervertie : la mode passe du bas en haut de l'échelle pour la simple raison qu'une désaffection chronique des objets multiplie les jouissances esthétiques en même temps que les opportunités commerciales quasi illimitées. On le voit bien, faire de la création, sous différentes formes, le moteur de la consommation ne peut se comprendre que si des individus ont été sensibilisés, soumis à de nouvelles normes, à des exercices et à une discipline, en sorte de recevoir et d'apprécier (au sens d'évaluer ou juste de jouir) ses objets. Si j'emploie à dessein le mot « apprécier », c'est pour maintenir une tension essentielle, plus vive aujourd'hui que jamais, entre la faculté de mesurer et la faculté de jouir, toutes deux liées à deux définitions divergentes du même mot. Nous allons y revenir.

Quels sont les artifices notamment liés à la création qui ont été employés au cours du XX^e siècle et encore aujourd'hui pour doper la consommation ?

Il y en a plusieurs et leur efficacité découlent de la capacité des acteurs économiques, et en particulier du marketing, à puiser par exemple dans les transformations culturelles, sociales et technologiques. On peut lister rapidement quelques facteurs décisifs. Le premier consiste, au nom de l'éclectisme, à brouiller les hiérarchies traditionnelles entre la haute culture et la culture des masses, entre l'art et la culture, la mode et l'art, le luxe et la création. Il faudrait mettre l'accent sur l'extension *de facto* considérable du champ de la culture, voire de l'art, à des objets qui longtemps en étaient exclus (la mode, le graphisme, la bande dessinée, le design). C'est ainsi que tout plaisir esthétique, voire la sensualité, serait d'autant plus légitime

qu'il serait à la base culturel. Des appels à la jouissance, au nom de la postmodernité, s'emploient à ingérer toujours plus de cultures et de différences, en prônant le renoncement à la routine des traditions ainsi qu'à toute forme d'exclusivité culturelle. Une des conséquences de ce mouvement est d'avoir justifié la distraction et transfiguré en certaines occasions l'acte d'achat en loisir. Or, la distraction renvoie à un mode d'appréciation des marchandises, des lieux ou des œuvres, qui indique une mise à distance caractéristique du rapport aux objets propres à l'ère industrielle.

Par ailleurs, contrairement à une profession de foi récurrente des designers, le design est aujourd'hui en situation d'enjoliver et d'ornementer un nombre de plus en plus important de marchandises à la faveur de la fluctuation des goûts et des modes. Compte tenu de la rapidité des cycles de consommation, les mêmes individus voient se succéder des goûts dissonants les uns à la suite des autres : des goûts se changent en dégoûts, et vice-versa. Le caractère capricieux des expériences esthétiques est continuellement neutralisé par son accélération et sa multiplication, en sorte de maintenir éveillé les tendances à consommation au prix d'une tension émotionnelle constante.

Quelles sont plus fondamentalement les raisons expliquant la place prépondérante de l'art, même sous une forme édulcorée et consommable, dans une économie de marché et l'évolution de la civilisation industrielle ?

D'abord, l'invention s'épanouit pleinement dans l'art, dans l'affirmation pure d'elle-même, exemptée en principe de toute répétition ultérieure. Au moins dans son principe, l'art échappe aux redites et aux grandeurs mesurables pour atteindre l'unicité de la qualité, à savoir la différence. Deux types d'invention sont à distinguer : celles qui tiennent à la création d'un produit à l'origine d'une nouvelle combinaison d'images et de sensations, et celles alors industrielles assurant la diffusion à grande échelle de l'invention. Les unes touchent à la production, les autres à la diffusion et l'adoption par un public.

Ensuite, il faut remonter à Saint-Simon notamment pour voir que l'art n'est pas seulement une source neutre de satisfaction esthétique, mais ce qui rassemble pour les gouverner des individus autour d'une même perception sensible. C'est fondamental dans la mesure où la production esthétique (artistique ou décorative), au-delà de son effet dynamisant sur la consommation, va créer des communautés autour de ce type de consommation, en écartant au passage l'intérêt général (qui reposerait sur la raison) au nom même du caractère imaginaire du plaisir. En même temps, l'art agit sur la sensibilité collective en substituant à la sensibilité individuelle (variable et incommunicable) une sensibilité collective reposant sur les sensations. La force de la sensibilité esthétique lui permet de pénétrer au cœur des sujets : les images et les sensations font l'objet d'une persuasion plus rapide et efficace que celle reposant sur l'argumentation rationnelle. C'est évidemment ce que Saint-Simon a compris lorsqu'il cherche à faire des artistes l'avant-garde de la future civilisation industrielle.

A un niveau comparable, l'investissement esthétique des entreprises est aujourd'hui essentiel : les consommations culturelles sont *de facto* de redoutables moteurs de socialisation des individus, aujourd'hui plus actives que l'école ou la famille. Les dispositions esthétiques offrent aux entreprises l'opportunité de déployer, à partir des technologies de la communication, des mondes communs et des réseaux d'appartenance. C'est une opportunité porteuse d'une chose comme de son contraire, à la fois remède et poison : l'expression d'une force émancipatrice de la communauté comme de son contrôle.

C'est cette économie psychique que les industries de la création ont appris à repérer et capter. Freud comme Tarde ont montré que l'art dépendait d'une dimension *affective* à l'origine de sa consommation. Selon Freud, l'origine de la consommation esthétique renvoie au pouvoir narcotique de la beauté. Par l'intermédiaire des artistes, l'œuvre d'art fournit une jouissance à un destinataire qui n'est pas lui-même créateur. Tarde remarque que la création ne répond pas à un besoin, mais à un sentiment amoureux : si le périmètre des

besoins est relativement délimité, la capacité d'aimer est par nature élastique et modulable. Par analogie, la consommation esthétique devient elle-même extensible, bien au-delà des simples besoins élémentaires. Le passage à une société apte à répondre par l'industrie aux appétits esthétiques repose sur la croissance et la multiplication de désirs de plus en plus sophistiqués. Tandis que l'industrie répond initialement à une somme limitée de besoins qui la précède, les industries culturelles répondent à des agréments économiquement opportuns puisque illimités.

Dans un système classiquement industriel, entrer dans un magasin signifiera venir y chercher quelque chose de défini pour combler des manques. Différemment, dans une consommation industrielle sous la garde de l'esthétique va s'insinuer une part d'indétermination propre à l'art, à l'image de celui qui va dans une galerie d'art sans pouvoir définir a priori ce qu'il vient chercher. L'industrialisation de la sensibilité réclame plus de surprise – en cela une forme d'incertitude (qui va devoir en même temps être soumise au calcul des producteurs) – et moins d'anticipation rationnelle des besoins.

Ce progrès économique repose sur une esthétisation croissante de la vie sociale. L'économie s'inspire des formes de production et de socialisation artistiques pour produire et vendre. Ce mouvement traduit le passage d'une économie extensive, fondée sur l'extension nationale puis planétaire des débouchés pour les biens de consommation, à une économie intensive visant à régénérer les marchés à l'aide des artefacts esthétiques de la consommation. Les producteurs s'efforcent alors de compliquer les appétits à l'intérieur d'un marché intérieur de plus en plus différencié.

Peut-on distinguer les étapes de cette inscription de plus en plus marquée de la création dans l'économie ?

Au moins trois stades sont identifiables : le premier concerne le développement du design industriel qui, dès le début du XX^e siècle, a pour objectif de rendre attractives des marchandises produites en grande série.

L'introduction systématique du design et du marketing dans l'industrie automobile, dès les années 20 chez General Motors, est particulièrement significative.

Ensuite, le second stade est marqué par l'émergence d'un secteur d'activités économiques – les industries culturelles – explicitement concentré sur la satisfaction et l'exploitation des appétits esthétiques des masses. Les « industries culturelles » – dont l'appellation appartient à Adorno dans les années 50 – furent inaugurées avec l'invention du cinéma et plus largement avec le développement technique de moyens de production et de reproduction des œuvres.

Enfin, pour ce qui est du dernier stade, il se produit dans les années 80, dans un contexte de saturation des marchés, et il tient au déploiement de moyens et de campagnes de communication consacrant la montée en puissance des marques. Au prix d'une inversion inédite, les produits tendent à devenir les simples supports des marques. Cela suppose que les projets de créativité sont orientés vers des politiques de design des marques elles-mêmes. A sa manière, ce qu'on appelle l'entreprise postfordiste concentre ses efforts de production de richesses, non plus sur le travail de l'usine (laquelle est reléguée le plus souvent en Asie), mais sur les tâches de design, tant de *conception* (création et innovation) des marchandises que de *réception* (marketing et communication) des consommateurs, voyant dans sa clientèle l'unique richesse de toute firme.

L'originalité de ce processus particulièrement prégnant en ce début de XXI^e siècle tient moins à l'émergence des industries culturelles dont le développement s'était déjà produit après la Seconde Guerre mondiale qu'à l'extension de l'artifice esthétique en tant que dopant de la consommation, surtout pour des marchandises dénuées au départ de toute dimension esthétique. Dans cette optique, même l'industrie de l'alimentation se convertit au « design alimentaire » et l'électroménager fait appel à des designers en phase avec les cycles de mode. Au cœur de ce redéploiement esthétique de l'industrie, le design, dans sa forme économiquement dominante devient le

faire-valoir esthétique des biens manufacturés. C'est la raison pour laquelle le design connaît un essor extraordinaire puisqu'il met l'accent sur la réception esthétique des marchandises et en cela sur l'adaptation de produits à des potentiels de consommation. Le design est moins un objet qu'un processus de rationalisation, de mesure et de régulation des appétits ou des usages. Son pire ennemi étant la dépense improductive, celle qui se produirait en pure perte. Le design se charge de fonder la péréquation entre production et acquisition, et consommation.

S'agit-il d'une démarche d'habillage des marchandises ?

Cela dépasse la marchandise en tant que telle. C'est que la stimulation du goût permet de ne plus tant vendre des produits matériels que des « expériences » mobilisant au premier chef les sensations. Dans ces conditions, il faut reconnaître l'indexation de la création sur les appétits immédiats des consommateurs, c'est-à-dire l'acclimatation de la création à son environnement consumériste. Ce qui signifie que ce type de création sera obligatoirement relatif. Et, c'est d'ailleurs cette relativité même qui explique son succès et son extension, voire sa généralisation, à l'adresse de populations peu préparées à recevoir de la création sous une forme plus radicale et inventive. Cela conduit à distinguer le goût de son propre simulacre : l'un repose sur des compétences indépendamment du domaine (jazz, musique classique, gastronomie, peinture) auquel il s'applique, tandis que son avatar jouerait sur les pulsions primaires des consommateurs.

Consommer des formes de création en conformité avec la multitude de ses goûts (puisque l'éclectisme et la spontanéité sont de mise) entraîne chacun à consommer ses propres émotions, depuis des jeux vidéos jusqu'à la simple déambulation commerciale. D'ailleurs, le dispositif vidéo qu'on trouve dans les galeries ou dans les boutiques de prêt-à-porter constitue le type même du dispositif producteur d'effets esthétiques. L'effacement du regard concentré s'opère au profit d'une perception d'un monde défini par son ambiance.

Ce n'est pas la fin de l'art, mais bien celle de son régime d'objet, qui repose sur la célébration édifante de la relation pure, sans objet ni pierre de touche autre que la pure expérience incomparable du spectateur. La jouissance n'est pas tant liée à la possession exclusive d'une marchandise qu'à l'accès à des sensations temporairement disponibles. En même temps, en déplaçant la valeur de la marchandise du côté du consommateur, dans sa capacité à être au centre de ses propres états de conscience, les producteurs suggère au consommateur de *produire* par sa sensibilité les conditions nécessaires à la valorisation du produit marchand. Son expérience psychique n'a plus qu'à se coordonner avec le signal et à l'invitation à jouir que lui adresse une marque.

La relation esthétique est en position d'arbitrage des transactions économiques. Parce que les objets consommables ne peuvent d'eux-mêmes s'imposer, le goût sert de médiation. Sa mobilisation nécessite, de la part des marques, d'intercepter et de remodeler les cultures – le religieux, le sacré, l'authentique, l'intériorité, le beau, les mythes. Les marques vont constituer et alimenter des réservoirs de désirs, de sensations et de croyances qui canalisent les flux d'opinions en induisant des dispositions de consommation. La frontière entre la réalité et l'illusion, entre la culture et l'expérience culturelle, tend à se brouiller car toute forme d'appréciation dépendrait de la subjectivité. Même les notions d'authenticité et d'inauthenticité sont liquidées puisqu'elles sont relatives au « vécu » du consommateur. Les références et les normes se confondent dans des oscillations esthétiques. C'est pourquoi les hommes d'entreprise – et surtout les marketers – se soucient moins des marchandises que de l'organisation des suggestions. Quand il s'agissait d'asseoir l'opinion des consommateurs sur les qualités mesurables des produits, il n'y avait qu'à favoriser exclusivement la croyance à l'aide d'allégations scientifiques, techniques, fonctionnelles ou diététiques.

A présent, le champ esthétique est devenu le grand laboratoire des entreprises et un domaine majeur d'application commerciale. Toute cette entreprise, au sens large, mobilise

de l'inventivité au départ extérieure au champ d'action économique, que ce soit avec l'insertion des créations artistiques, les contributions contractuelles ou bien récurrentes d'artistes, les transformations de l'artiste en designer, du designer en artiste, le rôle toujours plus croissant du design et des designers. Il faut encore mettre en évidence la mise à contribution, au nom même de son émancipation, du consommateur dans le processus de conception des marchandises, et la capacité des acteurs économiques à débusquer non plus la masse des goûts moyens mais la somme sans précédent de goûts singuliers qui forment un autre marché de masse.

Dans ce contexte, quelles différences doit-on reconnaître à l'art au regard de ses expressions industrialisées ?

Il est aujourd'hui de rigueur d'affirmer, en vertu d'une certaine définition de la culture qui se range volontiers derrière le Pop Art, que les frontières sont poreuses, les similitudes évidentes et les différences infimes entre l'art et les objets issus du design industriel. Une telle affirmation résulte soit d'une vision naïve des choses, soit d'une approche idéologique. Au reste, ne serait-ce qu'au plan strictement économique, la confusion entre la valeur de l'art et des marques ne peut guère être profitable aux secondes qui ont besoin du premier pour injecter de l'aura dans des produits banalement industriels.

Pour contredire encore l'idée d'un rapport finalement évident entre le marché et l'art, prenons l'exemple de ce qui se passe en ce moment dans le luxe. A ceux qui reprochent à des artistes – comme Sylvie Fleury ou Vanessa Beecroft avec Louis Vuitton – de profiter sans vergogne des bonnes grâces des grandes firmes de luxe, d'autres répondent que les rapports actuels entre le luxe et l'art sont comparables à ce qui se passait à la Renaissance quand les Princes étaient les mécènes des plus grands artistes. Une fois qu'on a dit cela, on pense pouvoir faire l'économie du caractère unique de notre époque. Or le rapprochement s'avère discutable : le marché au XVI^e siècle n'a guère de rapport avec le marché sous sa forme

libérale et le rôle du prince, faut-il le rappeler, était aussi de protéger un artiste du marché, lequel de nos jours s'emploie prioritairement à une évaluation conjoncturelle des oeuvres. Si les analogies historiques apaisent superficiellement les tensions idéologiques, elles sont incapables de mettre en lumière des questions plus essentielles et souvent épineuses.

Avec l'art, au sens fort, il s'agit de libérer des possibles, de s'affranchir des normes et de l'académisme, alors que le redéploiement esthétique de la consommation réduit souvent ce qui est possible à l'aune des opportunités économiques. L'industrialisation du goût exclut la prolifération erratique et l'excès d'aventure de la création. C'est que les oeuvres, dans le cadre de la consommation industrielle, doivent se présenter comme en étant agréables et immédiatement disponibles au désir. Dans la jouissance sensorielle, l'individu est soumis à des stimulations sensorielles destinées à frapper rapidement et efficacement sa sensibilité et se traduire en comportements d'achat. Pour reprendre le mot de Lacan, le capitalisme est ce surmoi qui scande inlassablement : « Jouis ! ».

A *contrario*, la distance esthétique repose sur une distance entre le sujet et l'objet qu'on nomme le « plaisir désintéressé ». Pour Adorno, souvent critique à l'égard d'une jouissance tenue pour débridée, l'art s'élève au niveau de la *réflexion* esthétique à condition d'être purgé de toute espèce de plaisir sensuel. Dans le cas contraire, quand la sensualité l'emporte, il s'agit de gastronomie ou pire de pornographie ! En ce sens, tout appel à un goût ascétique sert à rendre l'art littéralement impropre à la consommation.

En même temps le risque d'une telle critique ici est de présupposer une définition idéale du goût, de ce qu'il doit être, d'une norme à l'aune de laquelle se compareraient et s'évalueraient toutes les créations. En d'autres termes, un processus normatif pourrait remplacer ni plus ni moins un autre d'une espèce comparable, l'un serait économique et l'autre moral.

Une chose est au moins certaine : il n'y a pas de goût sans critères. Ce qui pose alors un problème dans le cas d'un éclectisme trop

marqué, d'une dérégulation des normes du goût et d'une confusion entre le goût et l'appétit primaire, voire les pulsions. Le goût impose de dépasser les évidences premières, de passer au tamis la sensibilité et de ne pas laisser libre cours aux affections les plus grossières. Il faut surtout se méfier de ces consommations évidentes, qui ne nécessitent aucune compétence, et qui surtout liquident les apprentissages nécessaires à ce qu'on appelle l'amateurisme (qui consiste à exercer et cultiver son goût). Or, force est de constater d'une large majorité les consommations esthétiques ou esthétisées n'ont pas pour objectif d'éduquer le goût du public, de le dégager des poncifs, des lieux communs, mais de transfigurer de simples produits de série en objets désirables par la propagation de normes esthétiques.

Si la création et son corollaire le goût se construisent au prix d'une contestation indispensable de toutes les expressions convenues ou académiques, quelles peuvent être les réponses de l'industrie à ces attentes ?

La force du goût se mesure aux écarts par rapport à des règles préétablies. Le goût est l'expression d'une anomalie : elle désigne la présence de différences, de nuances, d'aspérités et d'irrégularités, qui sont capables de conférer au goût son caractère unique et singulier. Quand on sait que, de son côté, la création tire sa richesse d'une aptitude à s'écarter de règles, à l'image des courtisans se jouant des règles du bon goût et d'un certain conformisme, on peut au moins projeter ce qu'est au sens fort la création.

Il y a un point absolument capital : il faut que le goût puisse éclore de façon improductive pour se générer. En effet, le goût se ressource et se nourrit dans le libre jeu, de manière erratique, dans ce qu'il a d'indomptable, et pas dans ce qu'on appelle des « processus créatifs » qui, plus ou moins normés, sont au mieux des pastiches ou des simulacres de création (tout en étant par ailleurs adaptés à de nombreuses formes mesurées de création produisant essentiellement des nouveautés, à l'instar de la mode). Toute tentative visant à systématiser et à produire de la création conduit en fait à la

reproduire, même si des campagnes de communication offrent le sentiment exacerbé de la création. Se pose au passage la question du seuil autorisant à parler *véritablement* de création.

Or, la différence qualitative qui caractérise pleinement la création est distincte de son processus de reproduction et de propagation. Ce qu'on appelle l'économie de la création renvoie le plus souvent moins à la création en tant que telle qu'à la diffusion d'une invention. La question qui se pose est la suivante : comment la création, sous une forme industrialisée, est-elle adoptable par des quantités importantes d'individus? La réponse vient logiquement de l'industrie, laquelle se montre aussi inventive à l'intérieur de son propre périmètre et en vertu de ses propres moyens. Elle est de fait une puissance de création. Mais la plupart du temps, au lieu de prendre en compte sa propre puissance de création, elle ne sert qu'à dupliquer la création individuelle de type artistique et à trouver des moyens de la faire passer auprès des publics.

Doit-on comprendre le refus d'appropriation économique comme un refus de marchandisation de la culture ou bien aussi comme le signe d'une impasse économique ?

Cette résistance n'est pas seulement morale, ni politique, c'est surtout une nécessité économique. Je m'explique. Par exemple, quand le marché met au travail le sens esthétique des individus, il n'est pas à l'origine d'une faculté qui lui préexiste, pas davantage de ce réservoir de cultures, d'histoire, de coutumes et de pratiques, extérieur à son domaine d'activités. En ce sens, les sources du goût sont des savoirs à l'origine libres – à l'image de l'expression du mépris que les nobles affichaient pour le commerce et du respect des activités de l'esprit – et non marchandes.

Dans l'intérêt économique des producteurs eux-mêmes, il y aurait tout à gagner à laisser les goûts disponibles, en sorte qu'ils demeurent un bien collectif, inestimable et prolifique. La notion de travail, mesurable en temps, ne peut rendre compte ni de la valeur de la création ni des compétences des publics. On le voit, la

valeur d'une invention est économiquement problématique, car elle n'est ni définissable par le temps de travail ni par l'utilité. L'évolution esthétique du capitalisme fait ressortir ce qu'est le capitalisme contemporain ; non pas l'équilibre de l'offre et de la demande, ou la planification des productions, mais bien une « science morale », une « économie politique » dans la mesure où la valeur se produit à la frontière entre le marché et la société. Souligner ce point d'ancrage, c'est entrevoir un capitalisme dont la pérennité repose sur l'ingéniosité des producteurs à laisser éclore, sans la corrompre, de la valeur produite aux limites de l'enceinte du marché.

Cette richesse échappe à la rationalité économique, tout en donnant corps à tout ce qui pourra être ensuite monnayable. Ce sont ces ressources partiellement indomptables que les hommes d'entreprise cherchent alors à capter et qui explique, emblématiquement, que l'artiste – en position d'inventeur et l'art comme vecteur de richesses – est le pivot de la transformation esthétique et économique des richesses. C'est pourquoi une frange de plus en plus large de l'art contemporain, surtout dans le domaine du luxe, collabore à la transfiguration esthétique des biens de consommation.

En ne répondant qu'à des prédictions économiques, le goût se normalise sans plus laisser de place aux marges dans lesquelles il doit se ressourcer. Cette *anomalie* économique du goût signifie la crise du capitalisme esthétique, qui est confronté aux résistances que lui opposent des publics, a fortiori les publics d'amateurs. L'amateur peut être tour à tour récepteur, discriminateur (fonction critique, polémique) et dans certains cas le producteur, imitant, ou réinterprétant, de façon polémique, une œuvre antérieure. Cela souligne les différences entre l'effet qui dépend de l'œuvre et de la prescription industrielle, et la réception qui est un processus actif et libre, à condition que le destinataire soit effectivement en mesure de déployer des normes modifiant en quelque sorte le contenu de l'œuvre.

Dans différents domaines – vidéo, peinture, gastronomie, mode, musique, peinture, infor-

matique, littérature – l'amateur scrute attentivement la *richesse* des consommations, des usages et des pratiques disponibles ou à élaborer. L'amateur dessine les contours d'une conversion, qui mérite d'être discutée, du consommateur en producteur. Son goût le libère de l'adaptation sociale, des préjugés et des contraintes comme des lieux communs. Il élargit les limites du comportement social en suscitant des aspirations, des inventions, des exigences et des buts économiques nouveaux.

En même temps, il faut être prudent avec l'angélisme qui accompagne aujourd'hui la seule évocation de l'amateur. A la fois dans et contre le marché, ce dernier est aujourd'hui une alternative qui peine à se constituer et à se consolider pour la raison suivante : l'amateur traduit une présence utopique, celle d'un « consommateur » légèrement en dehors du marché et qui pourtant, compte tenu de la rapidité des évolutions de celui-ci, se retrouve habilement intégré en vertu des subtilités d'un marketing épaulé par des nouvelles technologies capables de saisir avec plus de précision les préférences et les profils type de consommation.

Ouvrages

ALBERRO, Alexander, *Conceptual Art and the Politics of Publicity*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2003.

ALTER, Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, Sociologies, 2000.

— *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, 2002.

AMABILE, Teresa, *Creativity in Context*, Boulder, Westview Press, 1996.

— *The Social Psychology of Creativity*, New York, Springer-Verlag, 1983.

ANSELIN, Guillaume, *Stratégie design et développement international de l'entreprise*, Paris, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Editions LPM, 1998.

ARDENNE, Paul, *L'Art dans son moment politique*, Bruxelles, La Lettre Volée, 2000.

— *Yann Toma, Ouest Lumière*, Paris, Isthme Editions, 2004.

— *Un Art conceptuel*, Paris, Flammarion, 2001.

ARGYRIS, Chris, *Participation et Organisation*, Paris, Dunod, 1974.

ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Boston, Addison Wesley, 1978.

ARTUS, Patrick, VIRARD, Marie-Paule, *Le Capitalisme est en train de s'auto-détruire*, Paris, La Découverte, 2005.

ASSOULY, Olivier, *Le capitalisme esthétique. Essai sur l'industrialisation du goût*, Paris, Cerf, 2008.

AZNAR, Guy, *Idées, 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Paris, Editions d'Organisation, 2005.

BAQUE, Dominique, *Pour un nouvel art politique*, Paris, Flammarion, 2004.

BARDIN Laurence, *L'Analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

BARRON, Greg, *Artists in the Making*, New York, Seminar Press, 1972.

BAUDRILLARD, Jean, *La Société de consommation*, Paris, Denoël, 1970.

— *Simulacres et simulation*, Paris, Galilée, 1985.

BAXANDALL, Michael, *Painting and Experience in Fifteenth Century Italy*, Oxford, Oxford University Press, 1972.

BECKER, Howard Saul, *Les Mondes de l'art*, 1988, traduction française, Paris, Flammarion, 1992.

BEUDOT, Alain, *La Créativité*, Paris, Bordas, 1973.

BERNOUX, Philippe, *La Sociologie des entreprises*, Paris, Le Seuil, 1999.

BILTON, Chris, *Management and Creativity: From creative industries to creative management*, Blackwell Publishing Ltd., 2007.

BLAICH, Robert, BLAICH, Janet, *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*, New York, McGraw-Hill, 1993.

BODEN, Margaret, *Dimensions of Creativity*, Introduction. M. Boden (Ed.), Cambridge Massachusetts, MIT Press, 1994.

— *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, London, Weidenfeld and Nicholson, 1990.

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

BORJA DE BORJOTA, Brigitte, *Design management*, Paris, Editions d'Organisation, 2002.

BOURDIEU, Pierre, *Les Règles de l'art*, Paris, Seuil, 1992.

* Nous remercions la Cité du Design de Saint-Etienne de sa précieuse contribution à la constitution de cette bibliographie.

- BOURGOIS, Christian, *Propos recueillis lors de l'exposition*, Paris, Centre Pompidou, 2005-2006.
- BOURRIAUD, Nicolas, *Esthétique relationnelle*, Dijon, Les Presses du réel, 1998.
- BOUILLIER, Sophie, UZINDIS, Dimitri et alii, *La Gouvernance de l'innovation. Marché et organisations*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- BOUVAIST, Jean-Marie, *Crise et mutations dans l'édition française*, Ed. Cahiers de l'économie du livre, hors série n° 3, Observation de l'économie du livre, 1993.
- BOVIER, Lionel, *John Arlmeder*, Paris, Flammarion, 2005.
- BRABANDERE, Luc de, *La Valeur des idées. De la créativité à la stratégie en entreprise*, Paris, Dunod, 2007.
- *Les Sens des idées. Pourquoi la créativité ?* Paris, Dunod, 2004.
- BRABANDERE, Luc de, MIKOLAJCZAK, Anne, *Le Plaisir des idées*, Paris, Dunod, 1994.
- BUCCI, Ampelio, *Quand les idées mènent l'entreprise*, Paris, Dunod, 1998.
- BURREAUD, Annick, Magnan, Nathalie, *Connexions. Art Réseaux Media*, Paris, École Nationale Supérieure des Beaux Arts, 2002.
- CARRIER, C., *De la Créativité à l'entrepreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- CARROLL, John B., *Human Cognitive Abilities*, New York, Cambridge University Press, 1993.
- CASSON, Mark, *The Entrepreneur*, Totowa, NJ, Barnes and Noble Books, 1992.
- CASTELLS, Manuel, *La Société en réseaux*, Paris, Fayard, 1998.
- CAVES, Richard E., *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, Massachusetts, and London, England, Harvard University Press, 2000.
- CHIAPELLO, Eve, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artistique*, Paris, Métailé, 1998.
- COUCHOT, Edmond, *La technologie dans l'art. De la photographie à la réalité virtuelle*, Paris, Éditions Jacqueline Chambon, 1998.
- DANTO, Arthur C., *La Transfiguration du banal*, Paris, Seuil, 1989.
- DASGUPTA, Sanjoy, *Creativity in Invention and Design: computational and cognitive explorations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994.
- DIDEROT, Denis, *Lettre sur le commerce de la librairie*, Paris, Paris Fontaine, 1763.
- DILTS, Robert, BONISSONE, Gino, *Des Outils pour l'avenir*, Paris, La Méridienne, Desclée de Brouwer, 1995.
- FINIZIO, Gino, *Design et marketing : gérer l'idée*, Paris, Eska, 2006.
- FLICHY, Pierre, *Les Industries de l'imaginaire*, Paris, PUG/INA, 1980.
- FLORIDA, Richard, *The Rise of the Creative Class*, Cambridge, MA, Basic Books, 2002.
- *Cities and the Creative Class*, Routledge, 2004.
- FRECHES, José et alii, *Art & Cie. L'art est indispensable à l'entreprise*, Paris, Dunod, 2005.
- GARDNER, Howard, *Les Formes de la créativité*, Paris, Odile Jacob, 2001.
- GETZ, Isaac, *La Créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Paris, Vuibert, 2002.
- GOLDENBERG, Jacob, MAZURSKY, David, *Creativity in Product Innovation*, Cambridge University Press, cop. 2002.
- GORZ, André, *L'Immatériel. Connaissance, valeur et capital*, Paris, Galilée, 2003.
- GRAMSCI, Antonio, *Textes*, Paris, Editions sociales, 1983.
- GREFFE, Xavier, *Artistes et marchés*, Paris, La Documentation française, 2007.
- *Arts et artistes au miroir de l'économie*, Paris, Economica, 2002.
- GUILFORD J. P., *The Nature of Human Intelligence*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- GUILLET De MONTHOUX, Pierre, *The Art Firm: Asthetic Management and Metaphysical Marketing*, Stanford University Press, 2005.
- HAMEL, Gary, PRALAHAD, C.K., *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- HEILBRUN, James, GRAY, Charles, M., *The Economics of Art and Culture*, New York, Cambridge University Press, 2001.

- HINDRY, Ann, *Renault et l'art : une aventure moderne*, Paris, Hazan, 1999.
- HOLBROOK, David, *Creativity and Popular Culture*, Madison, Fairleigh Dickinson University Press, London, Toronto, Associated university press, cop. 1994.
- INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE, Actes du colloque « Management de la creation », Paris, IFM, 2003.
- KENNEY, Martin, FLORIDA, Richard, *Locating Global Advantage: Industry Dynamics in the International Economy*, Stanford University Press, 2003
- KIRTON, Michael, *Adaptors and Innovators: styles of creativity and problem solving*, International Thomson Business Press, 1994.
- KOESTLER, Arthur, *The Act of Creation*, New York, Dell, 1964.
- KRISTENSEN, Tore, *The Contribution of Design to Business*, Process of Change Laboratory Stanford University/ Copenhagen Business School, 22 February 1995.
- LAUFER, Romain, PARADEISE, Catherine, *Le Prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing*, Paris, Flammarion, 1982.
- LE GOFF, Jean-Pierre, *Le Mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1996.
- LEVY, Maurice, JOUYET, Jean-Pierre, *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
- LINCOLN Yvonne S., GUBA Egon G., *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Sage Publications, 1985.
- LISBONNE, Karine, ZURCHER, Bernard, *L'Art avec pertes et profits*, Paris, Flammarion, 2007.
- LOEWY, Raymond, *La laideur se vend mal*, Paris, Gallimard, 1963.
- LUBART, Todd, I. et alii, *Psychologie de la créativité*, Paris, Armand Colin, 2003.
- PARTOUCHE, Marc, *La Lignée oubliée*, Paris, Al Dante, 2004.
— *Marcel Duchamp, sa vie même*, Paris, Al Dante, 2005.
- MAILLET, Thierry, *Génération participation : de la société de consommation à la société de participation*, Paris, M21 Editions, 2006.
- MAYEUR, Christian, *Le Manager à l'écoute de l'artiste. Cultivez l'art d'entreprendre*, Paris, Editions d'Organisation, 2005.
- MENGER, Pierre-Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2002.
- MICHAUD, Yves, *Le Socialisme autoritaire des saint-simoniens*, Séminaire arts et société, Centre d'histoire de sciences po, Paris, octobre 2004.
- MINVIELLE, Nicolas, *Design et croissance*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil, 2007.
- MOULIER-BOUTANG, Yann, *Le Capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*, Paris, Editions Amsterdam, 2007.
- NICOLAS-LE-STRAT, Pascal, *Mutations des activités artistiques et intellectuelles dans une perspective socio-économique*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- OSBORN, Alex F., *Créativité. L'Imagination constructive*, Paris, Bordas, 1988.
— *Applied imagination, principles and procedures of creative thinking*, New York, Charles Scribner's Sons (Ed.), 1953.
- PAPANECK, Victor, *Design for the real world*, New York, Thames and Hudson, 1991.
- PERROUX, François, *Industrie et création collective*, Paris, PUF, 1964.
- POPE, Rob, *Creativity: History, Theory and Practice*, London, Routledge, 2005.
- PORTER, Michael E., *L'Avantage compétitif des nations*, Paris, Interéditions, 1993.
- PORTER, Theodore M., *Making Things Quantitative. Accounting and Science*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994.
- POTTER, *Les Flux mondiaux de la connaissance et le développement économique*, OCDE, 2004.
- POUIVET, Roger, *L'Œuvre d'art à l'âge de la mondialisation. Un essai sur l'ontologie de l'art de masse*, Bruxelles, La Lettre Volée, 2003.
- REMAURY, Bruno, *Marques et récits. La marque face à l'imaginaire culturel contemporain*, Paris, IFM-Regard, 2004.
- RIFKIN, Jeremy, *L'Age de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*, Paris, La Découverte, 2000.

ROBERTS, Kevin, *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, PowerHouse Books, 2004.

— *The Lovemarks Effect: Winning in the Consumer Revolution*, PowerHouse Books, 2006.

ROY, Robin & alii, *Design and the Economy*, Londres, The Design Council, 1990.

RUNCO, Mark, *Creativity, Theories and Themes. Research, Development, and Practices*, Amsterdam, Elsevier, cop. 2007.

RUSKIN, John, *Political Economy of Art*, Londres, Kessinger Publishing, 2007.

SAUZEDE, Stéphane, *Art, économie, entreprise. Une activité artistique indexée sur le CAC 40*, Thèse Université Paris I, 2006.

SCHUMPETER, Joseph, A. , *Business Cycles*, New York, Harper & Row, 1939.

SIMONIN, Anne, *Les Editions de Minuit, 1942-1955. Le devoir d'insoumission*, Paris, IMEC Editions, 1994.

STIEGLER, Bernard, *Réenchâter le monde*, Paris, Flammarion, 2006.

STRAUSS, Anselm L., CORBIN, Juliet, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, Sage, 1990.

THIETART Raymond-Alain et alii, *Méthodes de recherche en management*, Gestion Sup., Paris, Dunod, 1999.

TORRANCE Ellis Paul, *Norms and Technical Manual: Torrance Test of Creative Thinking*, Bensenville, IL: scholastic Testing Service, 1974.

TOWLEY, Louis, *Reframing Human Resource Management*, London, Sage, 1994

UNGHANWA, Davidson, BAKER, Michael, *The Role of Design in International Competitiveness*, Londres, Routledge, 1989.

VERVAECKE, Monique, *Le Design et les immatérialités de l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2003.

WEICK Karl., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd Ed., Reading, MA: Addison-Westley Publishing, 1979.

YOUNG J. W., *A technique for Producing Ideas*, NTC Business Books, 1974.

Articles

ALBERT R. S., RUNCO Mark, "An history of research on creativity", in *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.

AMABILE, Teresa, "Attributions of Creativity. What are the Consequences?", in *Creativity Research Journal*, 1995, n° 8, p. 423-426.

— "A model of creativity and innovation in organisation", Staw & Cummings (Ed.), in *Research in organizational behaviour*, vol. 10, 1988, p. 123-167.

— "Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do", in *California Management Review*, vol. 40, 1997, p. 39-58.

AMABILE Teresa, GOLDFARB P, BRACKFIELD S. C., "Social influences on creativity: evaluation, co action, and surveillance", in *Creativity Research Journal*, vol. 3, 1990, p. 6-21.

AMABILE Terasa, GRYKIEWICZ N. D., "The creative environment scales: work environment inventory", in *Creativity Research Journal*, vol. 2, 1989, p. 231-253.

AMAR A. D., "Control and creativity in organization", in *The Mid-Atlantic Journal of Business*, vol. 34, 1998, p. 97-99.

BAHLMANN T., "The learning organization in a turbulent environment", in *Human Systems Management*, vol. 9, 1990, p. 249.

BARONET, J., « Créativité et idéation en contexte de création d'entreprise », in L. J. Filion & alii, *Réaliser son projet d'entreprise*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2001.

BARRON F., "Creative person and creative process", New York, Holt, Rinehart & Winston, 1969 in BARRON F., HARRINGTON D. M., "Creativity, intelligence and personality", in *Annual Review Psychology*, vol. 32, 1981, p. 439-476

BENGHOZI, P.-J., PARIS, T., SAINT PULGENT, M. de, « Mondialisation et diversité culturelle. Le cas de la France », in *Les Notes de l'IFRI* n° 51, Réactions et réponses à la mondialisation, n° 6, *IFRI*, avril 2003.

BOND Charles, TITUS, L. J., "Social facilitation: a meta-analysis of 241 studies", in *Psychological Bulletin*, n° 94, 1983, p. 265-292.

- BUTCHER, John, "The macroeconomic value of design", in Gorb, Peter, (Dir.), *Design talks!*, Londres, The Design Council, 1988.
- CARSON Paula, CARSON Kerry, "Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback", in *Journal of Creative Behavior*, vol. 27, 1993, p. 36-45.
- CHARLESWORTH, J. J., "Takashi Murakami, Something Like a Phenomenon, Showman, businessman, cultural entrepreneur", in *Art Review*, 2007, n° 7, p. 62-67.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihalyi, "Society, Culture, and Person, A Systems View of Creativity", in *Handbook of creativity*, Cambridge University Press, 1999.
- CSIKSZENTMIHALYI Mihalyi., SAWYER K., "Shifting the focus from individual to organizational creativity", in *Creative Action in Organizations*, London, Sage Publications, 1995.
- DAMANPOUR F., "Is your creative organization innovative ?", in *Creative Action in Organizations*, London, Sage Publications, 1995.
- DECI, Edwards, "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, 1971, p. 105-115.
- DIETRICH, A., "The Cognitive Neuroscience of Creativity", in *Psychonomic Bulletin & Review*, 2004, n° 11, p. 1011-1026.
- DRAZIN R., GLYNN M. A., KAZANJIAN R. K., "Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense making perspective", in *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, p. 286-307.
- FELDMAN, David, "The development of creativity", in *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.
- FILLIS Ian, MCCAULEY A., "Modelling and measuring creativity at the interface", in *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 8, 2000, p. 8-17.
- FORD C. M., "Creative developments in creativity theory", in *Academy of Management Review*, vol. 25, 2000, p. 284.
- FORD C. M., "A theory of individual creative action in multiple social domains", in *Academy of Management Review*, vol. 21, 1996, p. 1112.
- FORD C. M., GIOIA D. A., "Guidelines for creative action taking in organizations", in *Creative Action in Organizations*, London, Sage Publications, 1995.
- GETZ, Isaac, « Processus de créativité et d'innovation : comment les idées sont générées », in MANCEAU Delphine, BLOCH Alain. (Eds.), *De l'idée au marché : processus d'innovation et lancement de produits nouveaux*, Paris, Vuibert, 2000.
- GETZ, Isaac, LUBART, Todd "Emotion, metaphor and the creative process", in *Creativity Research Journal*, 1997.
- GIRIBONE, Jean-Luc, VIGNE, Eric, « Le monde de l'édition et la création intellectuelle », entretien, propos recueillis par Mongin, Olivier. et Roman, J., in *Revue Esprit*, mars-avril 2000, p. 183.
- GLASER Barney, STRAUSS, Anselm. L., "The discovery of grounded theory" in FILSTEAD (Ed.), *Qualitative Methodology*, Chicago, Rand McNally, 1967, p. 288-297.
- GORB, Peter, "Managing Design in an Uncertain World", in *European Management Journal*, vol. 13, number 1, March 1995, p. 66-72.
- GREENBERG, Jeffrey., "The college sophomore as guinea pig: setting the record straight", in *Academy of Management Review*, n° 12, 1987, p. 157-159.
- HART, SUSAN J., SERVICE, Linda, "The effects of managerial attitude to design on company performance", in *Journal of Marketing Management*, vol. 4, number 2, 1988, p. 230-247.
- HATCHUEL, Armand, « Coopération et Conception Collective : Variété et Crises des Rapports de Prescription », in TERSSAC, Gilbert de, FRIEDBERG, Ehrard (Dir.), *Coopération et Conception*, Octares Editions, 1996.
- HATCHUEL, Armand, WEIL, Benoit, "Design oriented organisations: toward a unified theory of design activities, Ecole des Mines de Paris", *6th International Product Development Management Conference*, Cambridge, July 1999.

- HAZAN, Eric, « Point de vue d'un éditeur concentré », in *Revue Esprit*, juin 2003, p. 156-157.
- HERBRUCK, Diane, UMBACH, Steven, "Design Management and new Product development", in *Design Management Journal*, vol. 8, number 2, Spring 1997, p. 44-50.
- HERTENSTEIN, Julie H., PLATT, Marjorie B., "Developing a strategic design culture", in *Design Management Journal*, vol. 8, n° 2, Spring 1997, p. 10-19.
- HETZEL, Patrick, « Le rôle de la mode et du design dans la société postmoderne », in *Revue Française du Marketing*, vol. 1, n° 151, 1995, p. 19-35.
- HILLAIRE, Norbert, Actes du colloque international Arts, entreprises, technologies, Quels modèles de développement culturel pour l'Europe ?, Nice, MAMAC, Université de Sophia-Antipolis, 2007.
- HLADY-RISPAL Martine, « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », in *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 2000, p. 61.
- JEVNAKER, Birgit, "How Design becomes strategic", in *Design Management Journal*, Vol. 11, Winter 2000, p. 41-47.
- KANTER, Rosabeth M., "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization", in *Research in Organizational Behaviour*, vol. 10, 1988, p. 169-211.
- KIMBERLY, John, "Managerial innovation", in Nystrom & Starbuck (Ed.), *Handbook of Organisational Design*, San Francisco, Oxford University Press, 1981.
- KRUGER, N., "The Cognitive Psychology of Entrepreneurship", in *Handbook of Entrepreneurship Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Boston, Kluwer Academic Publishers, 2003, p. 105-140.
- LESTER, Richard, PIORE, Michael, MALEK, Kamal, "Interpretive management: What general managers can learn from design", in *Harvard Business Review*, March-April 1998, p. 86-96.
- LUBART Todd, "Creativity across cultures", in *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.
- MASTER, J., "A Theoretical Basis for Human Creativity," in *Proceedings of the 5th Triennial ESCOM*.
- MUSSO, Pierre, « Art, innovation et industrie : le retour du saint-simonisme ? », in Colloque *Arts, Entreprises et technologies*, Nice, 24-26 novembre 2005.
- NAGASUNDARAM, Murli, BOSTROM R. P., "The structuring of creative processes using GSS: a framework for research", in *Journal of Management Information Systems*, vol. 11, 1994, p. 87.
- OGILVIE, D. T., "Creative action as a dynamic strategy: using imagination to improve strategic solutions in unstable environments", *Journal of Business Research*, vol. 41, 1998, p. 49-56.
- OLDHAM, G. R., CUMMINGS, Alan, "Employee creativity: personal and contextual factors at work", in *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1996, p. 607-634.
- PARIS, Thomas : « Organisation, processus et structures de création », in *Culture Prospective*, DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2007-5.
- « Diversité culturelle et mondialisation », in MONTBRIAL Thierry de, MOREAU DEFARGES, Philippe (Ed.), RAMSES 2005. *Les faces cachées de la mondialisation*, Paris, Dunod, 2004, p. 173-187.
- « Industries culturelles et mondialisation », in MONTBRIAL Thierry de, MOREAU DEFARGES, Philippe [ed.] RAMSES 2003. *Les grandes tendances du Monde*, Paris, Dunod, 2002, p. 89-103.
- « 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.
- PETERS, Tom, "The Design Challenge", in *Design Management Journal*, vol. 1, n° 1, Fall 1989, p. 8-13.
- PITTMAN Thane, DAVEY M. E., ALAFAT K. A., WETHERILL K. V., KRAMER N. A., "Informational versus controlling verbal rewards", in *Personality and Social Psychology*, vol. 6, n° 2, 1980, p. 228-233.

- POIRIER, Y., « Pour une défense sereine de la librairie de qualité », in *Revue Esprit*, juin 2003, p. 154.
- POOLE, Scott, VAN DE VEN, A. H., "Using paradox to build management and organization theories", in *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989.
- RANK, J., Pace, V. L., Frese, M., "Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative", in *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 2004, p. 518-528.
- ROGERS, Carl, "Toward a theory of creativity", in *Review of General Semantics*, vol. 11, 1954, p. 249-260.
- SCHAEFER, C. E., "The prediction of creative achievement from a biographical inventory", in *Educ. Psychol. Meas.*, vol. 29, 1969, p. 431-437.
- SCHALLEY, C. E., "Effects of coalition, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity", in *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995, p. 483-503.
- STAW, B. M., "An evolutionary approach to creativity and innovation", in *Innovation and Creativity at Work*, West, Wiley & Sons Ltd, 1990, p. 287-308.
- STOYCHEVA, K. G., LUBART, Todd, « La nature de la prise de décision créative », in Getz Isaac et alii, *La créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Paris, Vuibert, 2002.
- SUTTON, Robert, HARGADON, Andrew, "Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, p. 685-718.
- TAGGAR, S., "Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model", in *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 2, 2002, p. 315-330.
- TINLAND, Olivier, « Une esthétique du capital », in *Le Nouvel Observateur*, mai-juin 2007, Hors série, n° 65.
- TREFFINGER, D., ISAKEN, S., FIRESTEIN, R. I., "Theoretical perspective on creative learning and its facilitation", in *Journal of Creative Behaviour*, n° 17, 1983, p. 9-17.
- UNSWORTH, Keith., "Unpacking creativity", in *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 2, 2001, p.289-297.
- VAN DE VEN, A. H., "Central problems in the management of innovation", in *Management Science*, vol. 32, n° 5, 1986.
- VERHAGEN, Eric, « Loris Gréaud, un entrepreneur au palais de Tokyo », in *Art Press*, mars 2008, n° 343, p. 55-57.
- WALLAS, Graham., *The Art of Thought*, Harcourt Brace, New York, 1926, in HAUCH, V., « Créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition », in *Gestion 2000*, 2002, p. 15-29.
- WEST, M. A., FARR, J. L., "Innovation at work", in *Social Behavior*, vol. 4, 1989, p. 15-30.
- WOODMAN, R. W., "Managing creativity", in *Creative Action in Organizations*, London, Sage Publications, 1995.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN, R. W., "Toward a theory of organizational creativity", in *Academy of Management Review*, vol. 18, 1993, p. 293.
- YIN, R. K., "Case study research, design and methods", 3rd Ed., in *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, London, Sage Publications, 2003.
- ZUCKERMAN, Miron, PORAC, Joe., LATHIN D., SMITH R., DECI, Edward, "On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior", in *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 4, n° 3, 1978.
- ZWEIG, Stefan, « Le mystère de la création artistique », 1939 in ZWEIG, Stefan, *Essais III*, Paris, Librairie Générale Française, 1996, p. 999-1016.

Publication semestrielle en versions française et anglaise : *Mode de recherche (IFM Research Report)*

Offrir un outil d'information et d'analyse scientifiques dans les domaines de la mode et des industries de la création.

Mode de recherche, n° 1.

Février 2004 (*L'immatériel*)

Mode de recherche, n° 2.

Juin 2004 (*Luxe et patrimoines*)

Mode de recherche, n° 3.

Janvier 2005 (*Marques et société*)

Mode de recherche, n° 4.

Juin 2005 (*Développement durable et textile*)

Mode de recherche, n° 5.

Janvier 2006 (*La propriété intellectuelle*)

Mode de recherche, n° 6.

Juin 2006 (*La mode comme objet de la recherche*)

Mode de recherche, n° 7.

Janvier 2007 (*La customisation : la mode entre personnalisation et normalisation*)

Mode de recherche, n° 8.

Juin 2007 (*Le modèle économique de la mode*)

Mode de recherche, n° 9.

Janvier 2008 (*Mode et modernité*)

Mode de recherche, n° 10.

Juin 2008 (*Management de la création*)

Mode de recherche, n° 11.

Janvier 2009 (*Le Parfum*)

Mode de recherche, n°10.

Juin 2008, publication semestrielle

ISSN : 1779-6261

CENTRE DE RECHERCHE *IfM*
INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

33 rue Jean Goujon
75008 Paris
France

T. +33(0)1 56 59 22 22

F. +33(0)1 56 59 22 00

www.ifm-paris.com

Directeur de la publication :

Olivier Assouly

oassouly@ifm-paris.com

Ont collaboré à ce numéro :

Olivier Assouly, Pascale Auger, Marie-Haude
Caraes, Marie-Astrid Le Theule, Franc' Pairon,
Thomas Paris, Bruno Remaury et tout particuliè-
rement Valérie Bobo et Pascale Ract

Réalisation :

Dominique Lotti

IfM

INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

33, rue Jean Goujon 75008 Paris T. +33 (0)1 56 59 22 22 F. +33 (0)1 56 59 22 00

www.ifm-paris.com