

Synthèse du séminaire de prospective du 9 février 2011 : « *Manager la créativité* »

Avec Thomas PARIS, CNRS et HEC - paris@poly.polytechnique.fr

Participants : Ludivine Calamel (Grenoble INP et UPMF), Isabelle Corbett-Etchevers (IAE UPMF), Christian Defélix (IAE UPMF), Dominique Fromont (Trimatec), Frédérique Grazzini (IAE UPMF), Nadine Guillemot (Grenoble INP), Ingrid Mazzilli (UPMF), Valéry Merminod (UPMF), Isabelle Millet (Minalogic), Philippe Neyroud (Plastipolis), Claude Paraponaris (Université de Savoie), Roland Pesty (Sporaltec), Thomas Reverdy (UPMF), Jean-Marc Reydet (Arve Industries), Thérèse Roëa (CEA-DRT), Emmanuelle Schiavo (Soitec), Annick Valette (UPMF), Marc-André Vilette (Viameca), Philippe Woest (STMicroelectronics).

Je m'intéresse aux « industries de la création » : on peut les définir par des listes de secteurs (mode, cinéma, édition, design...), mais je préfère le faire en montrant la place structurante de la créativité en leur sein, avec des questions-clés telles que : comment favoriser cette créativité et gérer les talents créatifs ? Richard Caves (*Creative industries*, 2000) a décrit ces industries autour de quelques caractéristiques : imprévisibilité du succès, recherche de l'art pour l'art, assemblage de compétences hétéroclites... A cela on peut ajouter : forte présence du risque et dynamique « schumpetérienne » (des petits acteurs apportent de la nouveauté aux côtés des gros). Pour moi, la création, comme activité, a des spécificités et est structurante en termes d'organisation et de management. **Certes, la créativité est le fait d'individus particuliers, mais aussi d'environnements qui la favorisent.**

Exemple de Bernard Loiseau, chef reconnu et étoilé : à sa mort, l'ensemble de son équipe est partagée entre le sentiment d'avoir déjà bénéficié de son savoir-faire et la grande crainte de ne pas parvenir à fonctionner sans lui. La reprise s'est d'abord basée sur un effort de formalisation des processus, avant qu'une crise deux ans plus tard n'interroge ces pratiques : il faut à nouveau créer, mais comment le faire alors que les clients ne veulent pas de changement ? Ce rejet de l'innovation se justifiait par la sécurité que semblait apporter le maintien des recettes traditionnelles. Ce cas révèle :

- la peur qu'on peut ressentir lorsqu'il s'agit d'innover
- le caractère toujours collectif de la création
- et l'antinomie structurelle des logiques de création et d'organisation.

<i>Logique de la création</i>	<i>Logique de l'organisation</i>
Orientation vers l'avenir	Référence au passé
Transgression	Adversité au risque
Aléas de l'inspiration	Contraintes économiques
Abstraction des idées	Division du travail et formalisation
Fragilité des talents	Rareté et préciosité des talents
Liberté...	Image de marque et routines...

Un autre exemple : les créateurs du film *La Marche de l'empereur* étaient enthousiastes sur leur projet, mais ont vite compris que leur conviction n'était pas partagée spontanément lorsqu'ils ont rencontré les bailleurs de fond... Le monde institutionnel du cinéma raisonnait en effet avec des outils capitalisant sur le passé (il faut des têtes d'affiches, on ne fait pas un film avec des manchots).

Comment font alors les industries de la création étant données ces difficultés et ces oppositions ? Comment mettent-elles en place un environnement favorable à la création ? Si dans ces entreprises tout n'est pas transposable, il y a cependant des éléments à en tirer. **Manager la créativité est ainsi une affaire de processus, de talents et d'organisation.**

1. L'importance des processus

Comment gère-t-on l'inspiration ? Quelle division du travail est possible et nécessaire ? Comment assurer la cohérence d'une création quand 400 personnes travaillent dessus ?

Ce qu'on observe, c'est certes le poids de la figure du créateur, mais aussi la réalité de la division du travail, au travers de cinq phases, qui ne s'inscrivent pas dans un processus linéaire :

- phase d'inspiration : il faut nourrir le processus
- phase de cadrage : à un moment donné, quelqu'un donne le cadre dans lequel il faut travailler. Exemple du « brief » d'Alain Ducasse pour la carte d'un restaurant devant être ouvert au Japon : *« Une cuisine française contemporaine, élégante mais accessible, désacralisée, marquée par une touche d'audace et d'humour, teintée d'influences japonaises »...*
- phase de mise en forme
- phase de validation, prérogative du « créateur »
- phase de recherche.

Les processus de création sont finalement des allers-retours entre l'individu et l'organisation, entre convergence et divergence. Il faut voir qu'on produit en abondance en amont du processus : 120 designers pour un futur véhicule chez Renault ; entre 30 et 100 manuscrits candidats par mois dans une maison d'édition... On produit beaucoup pour se donner la possibilité de choisir, ce qui suppose de se donner une capacité à traiter cette abondance, à toutes les phases. C'est ensuite par touches successives que la convergence se dessine, avec une logique de prototypage très rapide (proximité entre concept et réalisation). NB : dans les industries de création, c'est souvent le créateur qui intervient pour la phase de validation. Mais il y a plusieurs logiques possibles : à un extrême, validation par l'individu-créateur dominant et omniprésent ; à un autre, validation collective. Les enjeux sont de savoir qui valide et sur quels critères.

→ Les pistes à en tirer pour le management de l'innovation dans nos entreprises traditionnelles : *l'intérêt du prototypage rapide ; la pertinence des idées à aller chercher à l'extérieur ; la nécessité de remettre en cause les schémas établis (ex : une voiture ne doit pas nécessairement avoir quatre pneus identiques !) ; l'utilité à terme de l'abondance et du « déchet » apparent (Patrick Le Quément chez Renault assumait la responsabilité des projets en échec : il maintenait en place les designers non sélectionnés parce qu'ils contribuaient à cette génération d'abondance).*

2. Le rôle des talents

On peut définir le talent comme une compétence rare, difficile à identifier *a priori*, en partie construite socialement. Les talents sont dans une logique de prise de risque, de renouvellement et de dépassement : Paul Andreu, après avoir fait des aéroports toute sa vie, s'est lancé dans la compétition pour l'opéra de Pékin.

L'ego des talents est fort, mais leur fragilité et leurs doutes sont permanents. Leurs systèmes de valeurs sont assez multiples : y figurent notamment les récompenses symboliques (la reconnaissance des pairs ; exemple des Lions pour les créateurs à Cannes), les moyens (je viens chez Bernard Loiseau, car on y travaille la truffe) et le « grain à moudre » (chez Pixar, les salariés entre deux films peuvent travailler sur des courts-métrages).

Trois grandes problématiques de gestion des talents sont à considérer :

- leur détection : il y a peu ou pas de critères objectifs ; la détection se fait plus ou moins en amont ; on peut jouer sur les filières de détection ; celle-ci exige du temps ;
- l'articulation des talents individuels avec les collectifs : pour que les équipes comprennent les « briefs » du créateur, il faut une habitude de travail et de compréhension. Chez Jean Nouvel, c'est le premier cercle qui « capte » et traduit les « briefs » de l'architecte pour les transmettre et les expliquer à un deuxième cercle ;
- la gestion de l'échec et l'évaluation : accepter de gérer une forte dimension affective ; mener une évaluation globale et pas seulement par projet.

→ Les pistes à en tirer pour le management de l'innovation dans nos entreprises traditionnelles : légitimer à nouveau le temps libre laissé à l'expertise ; faire protéger les créatifs par leurs responsables et donc être vigilant sur les personnalités qui doivent encadrer les talents ; laisser émerger les talents par un système de soumission libre de projets ; attention à nos processus et nos normalisations qui ferment le regard.

3. L'enjeu de l'organisation

On constate des modèles dominants et des leviers d'action pour l'organisation créative :

- la division du travail : notamment entre celui qui donne les « briefs » et les autres
- la place de la création dans l'organisation : combiner mise à l'écart et rattachement, à l'image des Guignols de l'Info qui sont physiquement à part chez Canal+ et directement rattachés à la direction
- la place du client, qui est très souvent pris en compte dans les processus, mais rarement en position de « décisionnaire ».

L'organisation, c'est aussi le *business model* : non au sens de structure de revenu, mais au sens d'articulation entre structure de coûts, structure de revenus et positionnement de l'offre. Le *business model* de Pixar paraît être ainsi une aberration économique, en raison de ses coûts fixes importants car on salarie les gens pour garder les talents à demeure. Mais c'est le système cohérent qui est gagnant : talents intégrés + technologies de pointe + films de qualité + *blockbusters* familiaux. *Nota bene* : un des éléments de différence entre Disney et Pixar, c'est le

faible nombre de niveaux hiérarchiques chez ce dernier, alors que chez Disney il y a sept niveaux à convaincre lorsqu'on porte un projet...

→ Les pistes à en tirer pour le management de l'innovation dans nos entreprises traditionnelles : élaborer des rattachements laissant « de l'air » (exemple du club IBM pour ST) ; protéger les structures dédiées à l'innovation qui sont trop souvent évaluées à l'aune du ratio coûts/bénéfices immédiats et donc très vite menacées.

Conclusion et enseignements

Il y a des clefs dans le management de la créativité au sein de ces industries particulières :

- l'intégration du « nobody knows » : accepter, voire valoriser l'échec ; comprendre et accepter que le succès créatif se bâtit dans la durée ; mettre en mots et en discours le plus tôt possible ;
- un paradigme managérial particulier : à l'opposé du paradigme mécaniste (qui prescrit, contrôle et mesure), on met en place les conditions (notamment d'abondance et d'ouverture) et on regarde ensuite ce qui se passe.

Tout cela est-il exemplaire ou exotique pour nos entreprises « traditionnelles » ? Certes, il s'agit de réponses contingentes à des questions universelles, mais leur définition « englobante » de la création, par l'activité, et leur philosophie doivent nous inspirer.