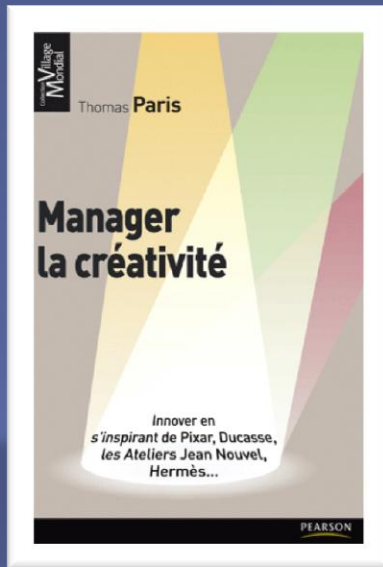


Manager la créativité



Thomas Paris
CNRS, HEC School of management
PREG-CRG Ecole polytechnique

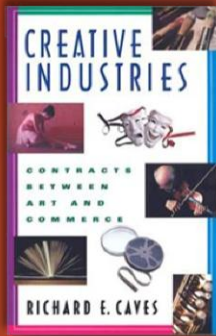
Objet de la recherche: les *creative industries*

- pas de définition « qualitative » a priori
- définition par les problématiques
 - > processus de création
 - > « talents »
 - > ligne éditoriale...
- un spectre large
 - > mode
 - > cinéma
 - > édition
 - > grande cuisine
 - > publicité
 - > jeu vidéo
 - design
 - musique
 - théâtre
 - architecture
 - parfum
 - sport... logiciel... recherche

«...celles qui trouvent leur origine dans la créativité et le talent individuels, et qui ont un potentiel pour créer de la richesse et des emplois à travers la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle.»



Les industries de la création



R.E. Caves (*Creative industries*, 2000)

- Nobody knows
- Art for art's sake
- Motley crew
- infinite variety
- A List/B list
- Ars longa
- ...



- Risque
- Dynamique schumpéterienne (oligopoles à franges)
- Talents
- Articulation conception-réalisation
- Importance de l'environnement (organisationnel, institutionnel, industriel)

Le miracle de la création

Le miracle de l'innovation
ou pourquoi cette entreprise aurait dû
disparaître...

MENU « TOUT CRUSTACÉS »

DU 14 MAI AU 15 JUIN 2011
AU RELAIS BERNARD LOISEAU

LANGOUSTINES DU GUILVINEC
EN CARPACCIO À L'HUILE DE VANILLE ET POIVRE BOURBON,
FOIE GRAS CHAUD DE CANARD

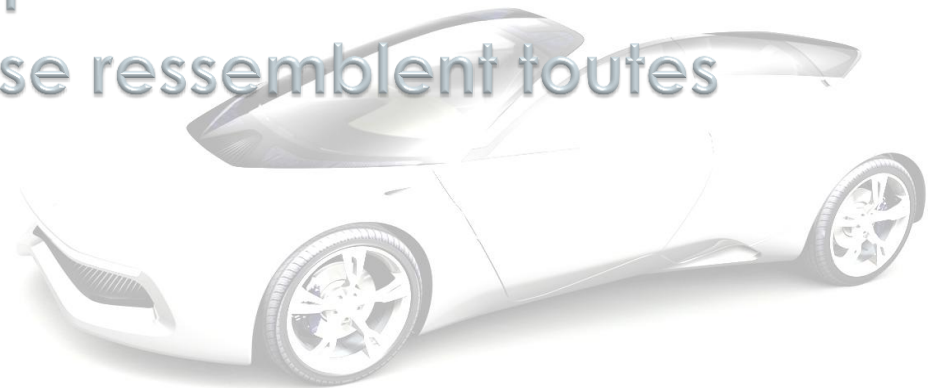


DE L'EMPEREUR

Le miracle de l'innovation
ou pourquoi ce film n'aurait jamais dû voir le jour...



Le miracle de l'innovation ou pourquoi ces voitures se ressemblent toutes



« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles. Elle est d'échapper aux idées anciennes qui ont poussé leurs ramifications dans tous les recoins de l'esprit des personnes ayant reçu la même formation que la plupart d'entre nous. »

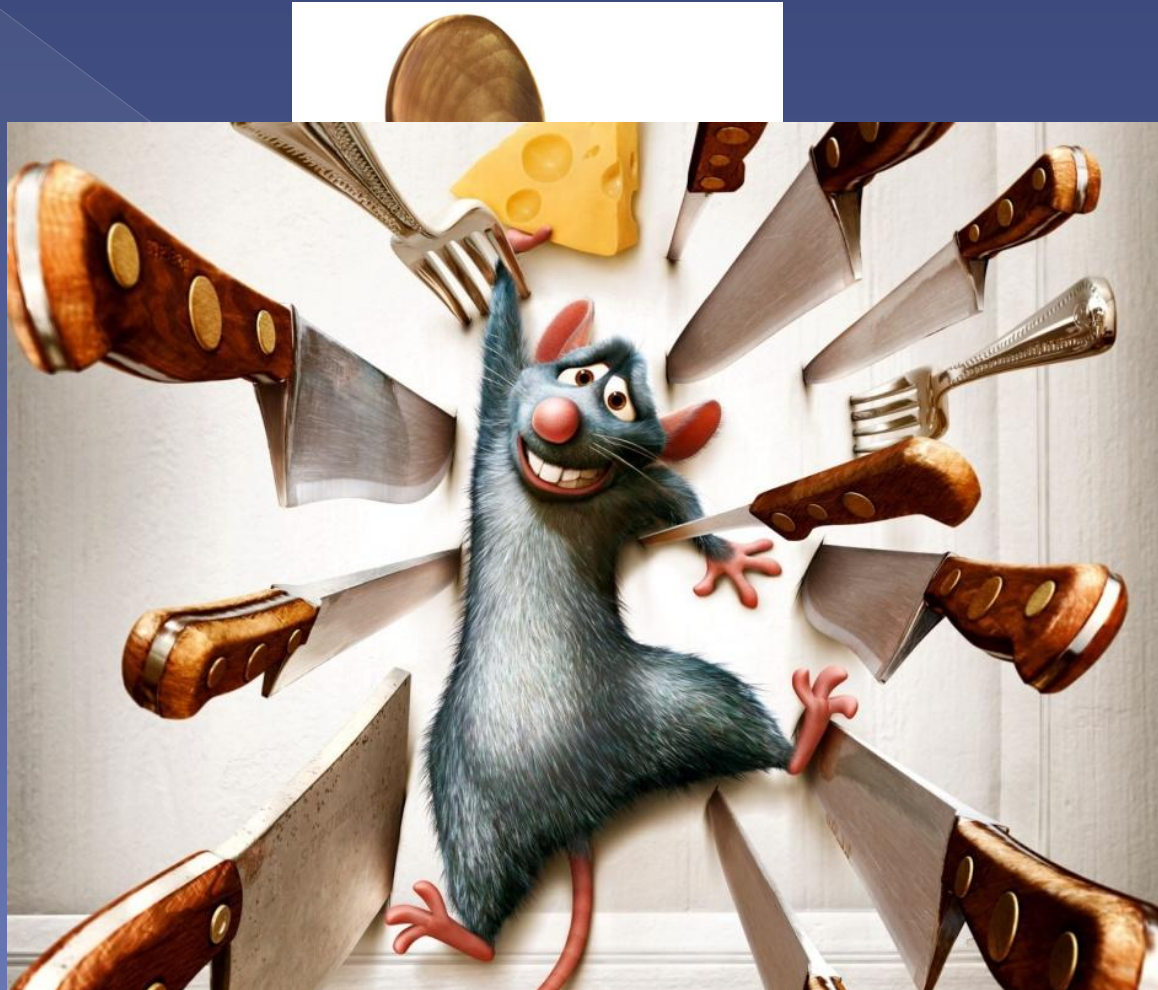
www.robson.m39



J.M. Keynes, 1883-1946



Le miracle de l'innovation ou pourquoi ce rat...



Hypothèses et questionnements

- ◉ Les activités de création:
 - ont des spécificités,
 - sont structurantes (économie, organisation, management)
- ◉ La dimension organisationnelle de la créativité (influence de l'organisation sur la production)
 - > des individus créatifs dans des environnements propices à la créativité
- ◉ La création est le produit d'une chaîne de valeur globale
 - > la valeur est construite
 - > l'organisation de la filière structure la création
 - > environnement:
 - processus
 - organisation
 - entreprise
 - secteur...



Les industries de la création: exotiques ou exemplaires?

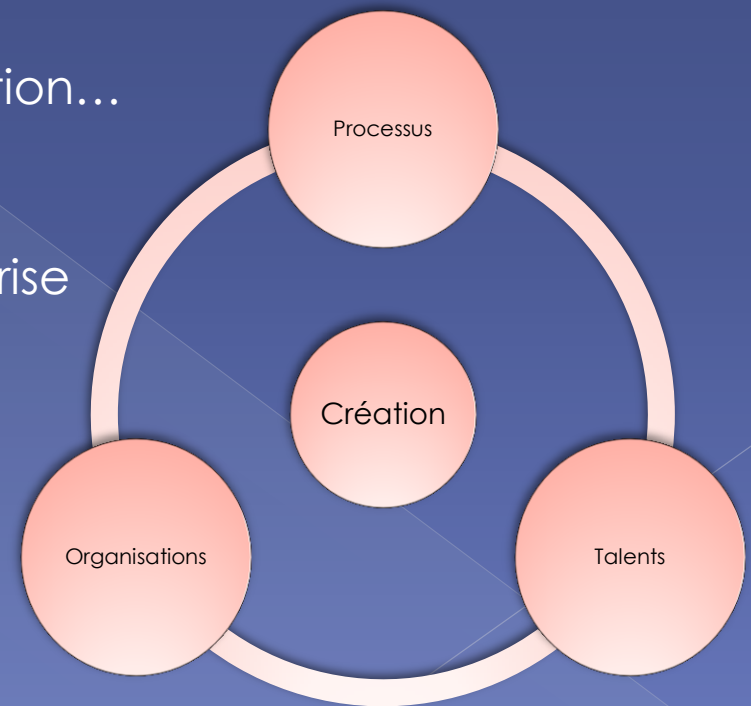
- Des réponses à des problématiques de management « universelles »
 - > Créativité
 - > Innovation
 - > Risque
 - > Talents...



Logique de la création	Logique de l'organisation
Orientation vers l'avenir	Références au passé
Dépassement, transgression, renouvellement	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...

Le management de la création

- Quels « environnements » favorables à la création ?
 - > Gestion des processus
 - > Gestion des talents: détection, motivation...
 - > Gestion du risque
 - > Ligne éditoriale
 - > Passage de l'individu créatif à l'entreprise créative...



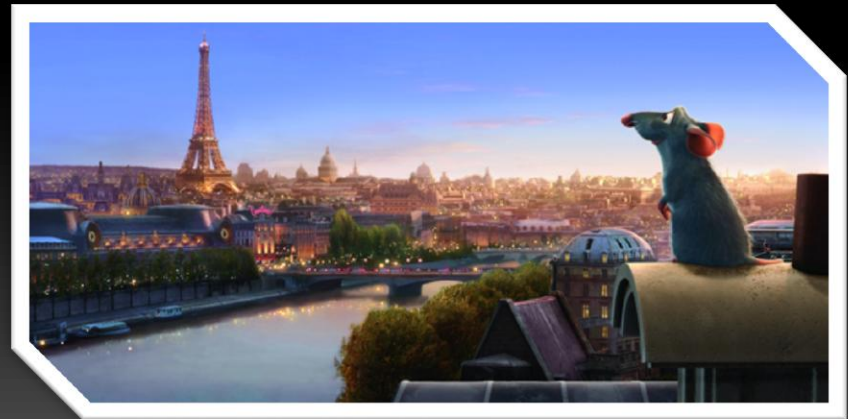
Processus

Inspiration

Division du travail

Cohérence

Individu/collectif



Processus de création : articulation individu / collectif

- ◉ Poids de la figure du créateur
 - > Reconnaissance implicite de la « supériorité » (cohérence, audace, innovation) du choix individuel par rapport au choix collectif
 - > Paradoxe Bernard Loiseau
- ◉ Division du travail
 - > Inspiration
 - > Cadrage
 - > Mises en forme
 - > Validation
 - > + recherches
- ◉ Itérations entre deux mondes
 - > Individu / organisation
 - > Conceptuel / réel

« une cuisine française contemporaine, élégante mais accessible, désacralisée, marquée par une touche d'audace et d'humour, teintée d'influences japonaises »

Processus de création: convergence-divergence

○ Divergence

- > Abondance et sélection
 - Projets
 - Talents
 - Idées (dans le processus)
- > Ouverture / inspiration
 - cultures, contextes, talents...
- > Dépassement
 - « renverser la table de thé »

○ Convergence, par focalisations successives

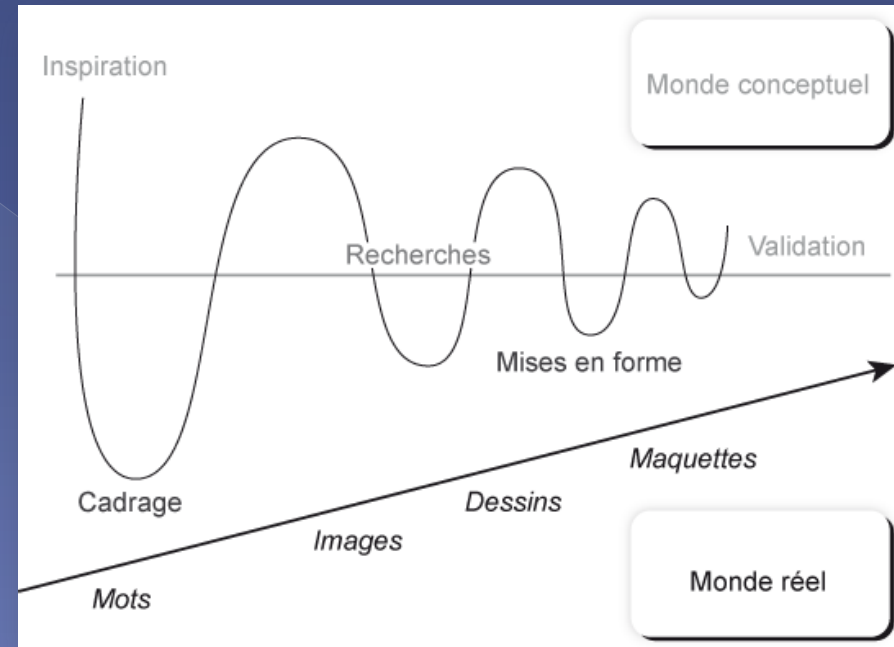
- > cadrages (brief, concept...)
- > objets intermédiaires (maquettes, images...)
- > essai-erreur

Etape	Nature des objets intermédiaires
Présentation d'un pitch (images épinglées et narration de l'histoire à l'oral)	Dessins au trait + narration orale
Synopsis	texte
Storyboard	Séquence de dessins au trait + narration orale
Tableaux de référence	Dessins colorés
Animatique	Séquence animée des images du storyboard, synchronisée avec les voix
Sculptures	Maquettes physiques
Maquettes numériques	Représentation 3D sur ordinateur



Processus de création: non-séquentialité conception-réalisation

- Un outil de création composite
 - > de la glaise à l'équipe de tournage
- Logique de prototypage rapide (« proximité » concept-réalisation)
 - > Chanel et les artisans
 - > Andreu et les conditions de création chinoises



Talents

Détection

Motivation

Fidélisation

Individu-collectif



Management des talents

○ Définition du talent

- > Compétence rare
- > Difficilement identifiable a priori
- > Construit social



○ Caractéristiques

- > Prise de risque: remise en cause, renouvellement, dépassement...
- > Ego (comme condition de survie) et fragilité
- > Difficulté à identifier

○ Moteurs: systèmes de valeur multiples

- > Récompenses symboliques (Lions...)
- > Moyens
 - « Ici, on travaille la truffe... »
- > Du grain à moudre
 - Ghosts, courts-métrages, concept-cars

Management des talents



Organisation

Intégration-externalisation

Organigramme

Ligne éditoriale

Division du travail

Place du client

Business Model



Des formes d'organisation variées

Étapes du processus	Initiation et cadrage	Développement et formalisation	Validation et labellisation	Exemples
Modèle Romantique	Créateur	Créateur	Créateur	édition
Modèle intégré	Créateur	Équipes de création en interne	Créateur	haute-couture, design automobile
Modèle externalisé	Marque	Équipes de création externes	Marque	Parfumerie, publicité

Des leviers d'action pour l'organisation créative



Division du travail

- Briefs
- Lignes de décision
- Gestion de l'ouverture

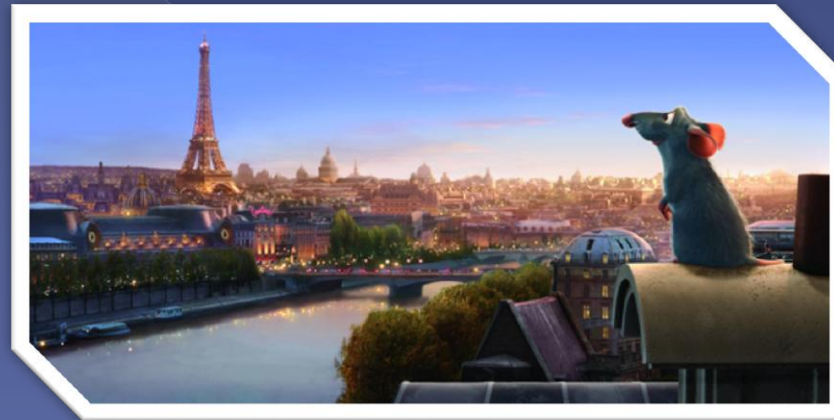
Place de la création dans l'organisation

- Rattachement
- Reporting et évaluation

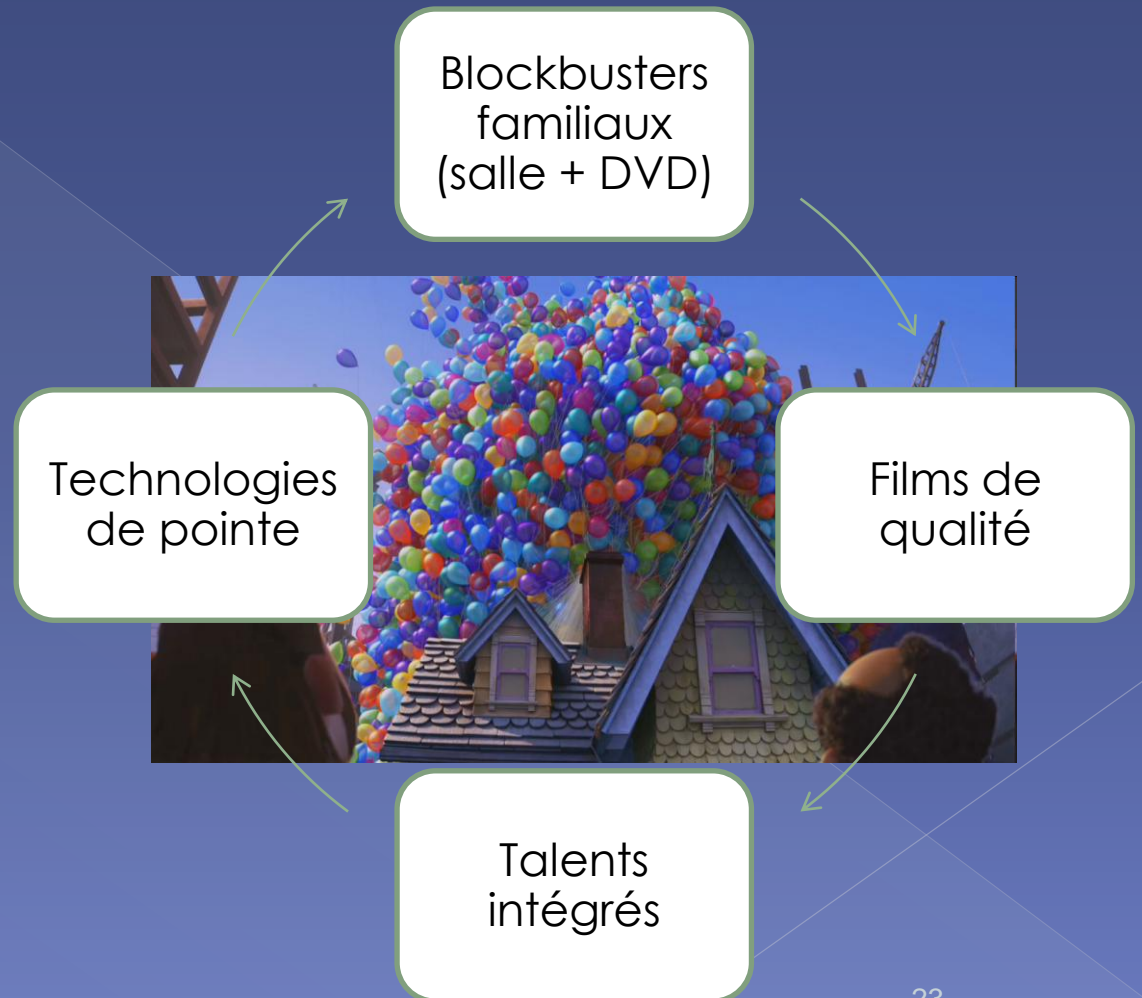
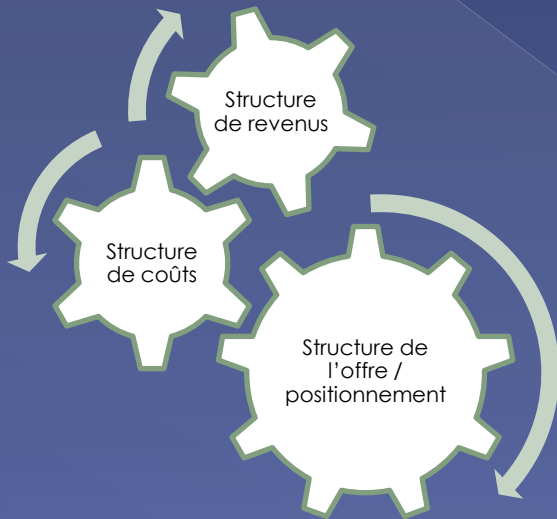
Place du client

- « Décisionnaire » (tests)
- Incarné dans le processus
- Stratégies d'enrôlement, d'éducation

Business Models



Le business model de Pixar ?



Leçons et conclusions



Enseignements

- Intégration du « nobody knows »
 - > Acceptation et gestion (valorisation?) de l'échec
 - > compréhension que le succès se construit
 - > construction parallèle d'un produit et d'un discours

- Un paradigme managérial particulier
 - > non mécaniste (Taylor: prescription, contrôle et mesure)
 - > évaluation par portefeuilles et non par projets
 - > gestion par l'abondance et l'ouverture
 - Open innovation