

Introduction

Les toilettes de Pixar

Ou les surprenants recoins de la créativité
des entreprises

Les industries de la création, d'exotiques à exemplaires

Étonnant mouvement de balancier... Longtemps, des secteurs comme la mode, la grande cuisine ou le cinéma ont été considérés comme « exotiques » par les managers ou chercheurs en management. On ne s'intéressait pas outre mesure à leur fonctionnement, considérant que leur créativité – reconnue – était le simple fait de quelques individus extrêmement talentueux. Il n'y avait pas de leçons particulières à en tirer.

Les temps ont changé. Face à une concurrence mondialisée et exacerbée et à l'accélération de la vie des affaires, la problématique de l'innovation s'est imposée depuis les années 1990 comme stratégique pour bon nombre d'entreprises, et les a conduites à une forme de rationalisation de cette fonction, avec le déploiement de structures et de processus dédiés¹.

Dans le prolongement de ces démarches, et face aux difficultés persistantes qu'il y a à gérer l'innovation de rupture, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la notion de créativité, et cette thématique suscite désormais une attention qui va bien au-delà de la seule sphère économique.

Conséquence, les entreprises de ces secteurs jusque-là délaissés éveillent un intérêt nouveau. Leur savoir-faire apporte en effet des réponses à certaines problématiques très actuelles qui, en outre, prennent chez elles des formes aiguës : la conduite de projet, l'innovation répétée, l'innovation de rupture, la créativité, le management des talents, la gestion du risque... D'exotiques, ces entreprises pourraient devenir exemplaires.

Cet intérêt s'est d'ailleurs affirmé dans le monde académique, en économie et en management notamment. L'économiste américain Richard Caves a contribué à mettre ces entreprises en lumière tout en en faisant une catégorie à part entière : les *creative industries*². L'expression regroupe les secteurs dans lesquels la créativité est la matière première principale : audiovisuel, musique, édition, design, mode et parfum, grande cuisine, multimédia et jeu vidéo, spectacle vivant, artisanat, architecture, publicité... Nous la traduirons ici par « industries de la création », de préférence à « industries créatives » qui pourrait suggérer, faussement, que ces entreprises détiennent le monopole de la créativité.

L'attention spécifique dont ces secteurs font aujourd'hui l'objet est parfois poussée à un point déraisonnable, qui renvoie à l'effet halo tel que l'a défini le professeur Philip Rosenzweig³. L'effet halo, explique-t-il, c'est la tendance qu'ont les humains à inférer telle ou telle caractéristique spécifique à partir d'une impression générale. Appliqué au champ du management, c'est la fascination exercée par ces entreprises à la réussite exemplaire, qui fait que la moindre

de leur pratique peut être montée en épingle. Il en va ainsi des toilettes de Pixar...

Les toilettes de Pixar

Inutile de présenter Pixar. Inutile non plus de rappeler la réussite d'une entreprise qui enchaîne depuis une dizaine d'années les succès du box-office, avec des films reconnus pour leur qualité esthétique et leur créativité. Un succès tel, qu'il a valu au studio d'être racheté par le géant centenaire Walt Disney, et à ses dirigeants de se voir confier les clés de la major.

Une telle réussite intrigue, et l'on cherche partout les secrets de la créativité de Pixar. Lorsqu'on pense en tenir un, il est particulièrement mis en avant. C'est le cas de la position des toilettes... Lors de la conception du siège de l'entreprise, à Emeryville, on aurait positionné les toilettes au centre, pour favoriser les échanges. Comme il n'y a rien de tel que les échanges pour la créativité, le résultat est évidemment au rendez-vous... Et comme il doit bien y avoir une clé à la créativité de Pixar, on s'arrête volontiers à cette explication.

De grâce ! Il n'est pas nécessaire d'entreprendre une recherche ethnographique, et de laisser pendant quatre mois un jeune chercheur en immersion dans les toilettes de Pixar pour se convaincre qu'elles ne doivent pas être très différentes de n'importe quelles autres toilettes d'entreprise, pour ce qui s'y joue !

Oui, les industries de la création recèlent certainement des éléments pouvant expliquer pour partie leur créativité, mais il faut tout de même raison garder, et ne pas passer d'un mythe – celui de l'homme providentiel, créateur génial qui suffit à nourrir la créativité d'une entreprise – à un autre,

celui de l'entreprise créative, dans laquelle tout, mais absolument tout, contribue à construire un climat propice à la créativité.

La créativité de Pixar, comme celle de nombreuses autres entreprises emblématiques de la création, peut se comprendre. Mais pour cela, il faut entrer dans leur fonctionnement, leurs processus, leur organisation, leur modèle d'entreprise... Autrement dit, leurs coulisses. Il faut comprendre la nature des processus de création, et l'économie dans laquelle ils s'inscrivent. Et bien sûr, démythifier. Laisser les toilettes de Pixar là où elles sont...

Des talents et des organisations

L'intérêt nouveau que ces entreprises suscitent s'accompagne d'un mélange de timidité et de fascination qui fait qu'elles sont peu ou mal étudiées. Quand elles le sont, la perception romantique prend le dessus et la personnalité du créateur focalise l'attention. On parle de leur créativité, on les porte au pinacle, mais on se penche très peu sur les caractéristiques de leur fonctionnement. Elles restent opaques. Ou plutôt, par trop éblouissantes.

L'objet de cet ouvrage est de comprendre les ressorts de la créativité d'entreprises comme Pixar, Nintendo, Alain Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès, Christoffe, les Éditions de parfums Frédéric Malle, Renault Design ou Actes Sud... en étudiant leur fonctionnement, en analysant leurs processus, en décortiquant leur organisation. Au-delà, le but est de mettre en évidence la manière dont elles répondent à des problématiques qui se posent aujourd'hui à tant d'autres entreprises.

Il ne s'agit aucunement de substituer à une vision romantique de la création une autre qui serait, elle, mécaniste. Lorsque le processus de recherche qui a abouti à cet ouvrage

a été initié, deux réactions représentatives ont été relevées : celle du patron d'une importante maison d'édition française, et celle du dirigeant d'un grand groupe de communication. Pour le premier, le projet était sympathique, mais « tout cela, a-t-il dit, est uniquement une affaire de personnes ». Le second demanda si ce travail déboucherait sur la rédaction... d'un manuel. D'un côté, la vision romantique, de l'autre, la vision mécaniste.

Cet ouvrage se situe entre ces deux approches : la créativité est d'abord une affaire de personnes, mais de personnes évoluant dans un contexte particulier. La créativité naît de la rencontre entre des individus créatifs et des environnements propices à la création. Autrement dit, les entreprises et les organisations sur lesquelles elles s'appuient comptent mais ne sont pas tout.

Deux écueils à éviter

Le matériau réuni pour cet ouvrage l'a été principalement au travers du séminaire Création, organisé dans le cadre de l'École de Paris du management. L'objet du séminaire était précisément de comprendre, à partir de la mise en avant de cas issus de secteurs variés, la nature de l'activité de création comme processus collectif organisé, les spécificités de l'économie dans laquelle elle s'inscrit, les questions qu'elle pose en matière de gestion, et les réponses apportées par les entreprises. Le choix de ces cas s'est fait avant tout sur les problématiques qu'ils soulèvent, et la capacité des orateurs à en parler. Ce point est capital dans la lecture de l'ouvrage ; il renvoie à deux écueils importants pour qui veut analyser ces entreprises.

Tout d'abord, l'écueil de la subjectivité : il ne s'agit en aucun cas de porter un jugement sur la qualité de telle ou telle création, mais de se centrer sur les processus dont elle

est le résultat. Aussi, des entreprises peut-être moins « glamour » que d'autres ont-elles été étudiées, avec la même attention portée à la manière dont elles fonctionnent. Ce qui importe, c'est la capacité des organisations à répondre à une problématique de créativité dans un contexte et un secteur donnés. Une entreprise qui fait de la mode pour tous et une autre qui fait de la haute couture sont, dans cette approche et dans un premier temps, logées à la même enseigne en matière de précision d'analyse. Ce parti pris d'embrasser d'un même regard des secteurs différents et des entreprises positionnées différemment ne peut qu'enrichir la compréhension de l'objet.

L'autre écueil est lié à l'effet halo précédemment évoqué. Il est très facile, presque naturel, face à des entreprises qui impliquent une forte part de magie, de considérer une organisation comme vertueuse lorsqu'elle est en situation de réussite et vicieuse lorsqu'elle ne l'est plus. Cette posture conduit tout droit aux toilettes de Pixar ! Il ne faut pas oublier que, dans tous ces secteurs, l'incertitude, l'imprévisibilité sont des données de départ. Il est fondamental de garder en tête que la dimension organisationnelle peut au mieux favoriser l'expression de la créativité, qui peut elle-même au mieux favoriser l'avènement du succès.

La structure du livre

Ce livre se compose de trois parties reflétant les trois dimensions de la gestion des entreprises de création. La première est consacrée aux processus de création ; elle a pour but à la fois de bien en comprendre la nature et d'identifier en quoi ces processus favorisent ou non la créativité, dans leur mise en œuvre. Cette partie montrera combien les logiques de création et d'organisation sont antinomiques, et comment

les industries de la création composent avec ce paradoxe. Elle débouchera sur l'élaboration d'un modèle analytique permettant d'appréhender les processus de création collective.

La deuxième partie sera consacrée à ceux que l'on appelle « les talents », et à la question de leur identification, de leur détection, de leur gestion, de leur motivation, et de leur fidélisation. En toile de fond, la délicate notion de « talent », à la fois omniprésente dans ces secteurs et extrêmement floue, sera interrogée.

Enfin, la troisième partie s'attachera à identifier les paramètres de l'organisation qui ont une influence sur la capacité de l'entreprise à porter la créativité. Elle sera aussi l'occasion d'interroger les différences sectorielles. Car si le choix est fait d'étudier les entreprises de création indépendamment du secteur considéré, il va de soi que les caractéristiques propres au secteur, et à la matière manipulée, ont une influence importante sur son fonctionnement. Cette dernière partie se conclura sur la notion de « business model » de la créativité, qui montrera l'interdépendance entre ces trois dimensions : des processus, des talents et des organisations.