



HAL
open science

De l'injonction à la créativité à sa mise en oeuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif?

Anne-France Kogan, Yanita Andonova

► To cite this version:

Anne-France Kogan, Yanita Andonova. De l'injonction à la créativité à sa mise en oeuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif?. De l'injonction à la créativité à sa mise en oeuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif?, Apr 2015, Nantes, France. 2016, De l'injonction à la créativité à sa mise en oeuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif?. halshs-01413687

HAL Id: halshs-01413687

<https://shs.hal.science/halshs-01413687>

Submitted on 10 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Lemna



De l'injonction à la créativité à sa mise en œuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif ?

Actes de colloque

**Sous la direction de
Anne-France KOGAN et Yanita ANDONOVA**



**Maison des Sciences de l'Homme (MSH Ange-Guépin)
Nantes, 9-10 Avril 2015**

Actes de colloque

**De l'injonction à la créativité à sa mise en œuvre :
quel parallèle entre monde de l'art et monde
productif ?**

Anne-France KOGAN et Yanita ANDONOVA (dir.)

Anne-France Kogan et Yanita Andonova (dir.)

Textes présentés lors du **colloque « De l'injonction à la créativité à sa mise en œuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif ? », 9-10 avril 2015, Maison des Sciences de l'Homme (MSH Ange-Guépin), Nantes**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ISBN 978-2-9552946-0-4 / 9782955294604

Dépôt légal : avril 2016

Table des matières

Introduction

Anne-France KOGAN et Yanita ANDONOVA.....	7
---	---

Conférences

Projet « Valeurs et Utilités de la Culture : une perspective territoriale » (2010 - 2016) Dominique SAGOT-DUVAROUX.....	12
--	----

Conférence introductive : Déconstruire la notion de créativité Philippe BOUQUILLION.....	14
---	----

Axe 1 : Nouvelles modalités de transmission des savoirs et de diffusion de la créativité

L'injonction à la créativité dans le design. Des logiciels de création innovants aux programmes inventifs Anthony MASURE.....	16
---	----

La transmission de connaissances comme support d'une capacité durable en matière de créativité : Le cas de la formation au game design chez Ubisoft David MASSE et Thomas PARIS	24
---	----

Créativité comme capacité de création des nouvelles connaissances : vers quel mode d'organisation? Inna LYUBAREVA.....	47
--	----

L'autoédition selon Kindle Direct Publishing : Amazon et l'instrumentalisation de la créativité Sylvie BOSSER.....	54
--	----

Vers une créativité automatisée ? Une étude exploratoire sur l'intégration de dispositifs algorithmiques à l'amont des filières d'industries culturelles Vincent BULLICH.....	66
---	----

Axe 2 : La créativité : un champ d'expérimentation ?

Les arts numériques : création, créativité et innovation – la double injonction Geneviève VIDAL et Christian PAPILLOUD	79
---	----

Museomix, un dispositif de créativité au carrefour de logiques et d'enjeux hétérogènes Estrella ROJAS	84
--	----

La démarche d'innovation MODIM : industrie, art et imaginaires Jean-François LUCAS	91
---	----

Vers un processus innovant de coproduction entre artistes, chercheurs et industriels Hélène JEANNIN et Mathilde SARRE-CHARRIER.....	97
--	----

Axe 3 : Créativité et politiques publiques

Créativité, innovation, entrepreneuriat, traditions locales et résilience territoriale. Eléments de réflexions autour du cas du « pays » de Couserans (Ariège – Pyrénées) Christian BOURRET	105
--	-----

Injonctions à la « créativité » et rhétoriques de l'innovation: retour sur une communication d'influence Jean-Baptiste LE CORF	113
---	-----

Fabriquer l'Europe créative. L'institutionnalisation de la créativité au prisme d'un dispositif politique de l'Union Européenne Mehdi ARFAOUI	121
--	-----

Axe 4 : Récits, normes et injonctions à la créativité

Création, industrie et communication : la figure du créateur à l'épreuve du storytelling de la création dans la mode Véronique PILLET-ANDERLINI	129
--	-----

Créativité & conceptualisation dans le travail comme art Grégory MUNOZ et Olivier VILLERET	136
---	-----

Connectivité, Surcodage, Réflexivité : algorithmiques organisationnelles et applications socio-numériques Maryse CARMES	143
--	-----

La créativité artistique comme norme du travail Nicolas POIRIER.....	155
---	-----

Appel à communication (AAC)	161
--	-----

Index des auteurs	166
--------------------------------	-----

Responsables scientifiques du colloque

KOGAN Anne-France, Institut Mines-Telecom, Nantes, LEMNA

ANDONOVA Yanita, Université Paris 13, LabSIC

Comité scientifique

BOLDRINI Jean-Claude, Université de Nantes, LEMNA

BOUILLON Jean-Luc, Université Rennes 2, Prefics

BOUQUILLION Philippe, Université Paris 13, LabSIC

CORMERAIS Franck, Université Bordeaux-Montaigne, MICA

FOURMENTRAUX Jean-Paul, Université Aix-Marseille, LESA&CRAL
EHSS

GAUZENTES Claire, Université de Nantes, LEMNA

LEGENDRE Bertrand, Université Paris 13, LabSIC

MARCOTTE Pascale, Université du Québec à Trois-Rivières

METZGER Jean-Luc, Orange SENSE

PAILLER Danielle, Université de Nantes, LEMNA

PARIS Thomas, HEC Paris, CRG de l'Ecole polytechnique

PECAUD Dominique, Université de Nantes, LEMNA

RAICHVARG Daniel, Université de Bourgogne, CIMEOS

SAGOT-DUVEROUX Dominique, Université d'Angers, GRANEM

SCHIEB-BIENFAIT Nathalie, Université de Nantes, LEMNA

VIDAL Geneviève, Université Paris 13, LabSIC

INTRODUCTION

Anne-France KOGAN

Ecole des Mines de Nantes, LEMNA, GER Lilith

Anne-France.Kogan@mines-nantes.fr

Yanita ANDONOVA

Université Paris 13, LabSIC, GER Lilith

yanita.andonova@gmail.com

Ce colloque s'inscrit dans la suite de celui organisé lors 82^{ème} Congrès de l'ACFAS, qui s'est tenu à Montréal en mai 2014¹. Il prolonge notre interrogation quand à la présence de plus en plus forte de l'appel à la créativité dans les discours managériaux, qu'ils soient prononcés pour présenter une stratégie, valoriser l'organisation ou accompagner une politique en matière de ressources humaines.

Nous avons pu observer que la diffusion du numérique, que ce soit dans le domaine de l'art, de la culture ou du travail, offre l'occasion aux individus, tout comme aux collectifs, de déployer de nouvelles activités mobilisant : de nouvelles sources d'inspiration présentes sur internet, de nouvelles modalités de co-création, de nouvelles ressources pour apprendre, de nouvelles formes de marché, etc. Il recèle néanmoins aussi des risques : un discours en creux, de nouvelles formes d'évaluation et de contrôle, une image qui échappe aux créateurs, etc. Le numérique impose enfin, de nombreuses exigences aux artistes et aux salariés : travailler dans l'urgence, posséder des compétences techniques spécifiques, se former sans cesse, savoir maîtriser sa mise en visibilité en ligne, etc.

Toujours dans l'idée d'y regarder d'un peu plus près, ce deuxième colloque nous invite à comprendre jusqu'où peuvent aller les analogies entre la créativité dans l'entreprise et la créativité artistique.

L'ensemble des communications révèle cette fois-ci l'arrivée de nouveaux intermédiaires qui viennent faire le lien entre les artistes et la sphère productive marchande. Ces intermédiaires, ont pour rôle de faire émerger des nouvelles idées, de faire bouger les lignes des organisations trop figées ou de faire circuler de nouvelles connaissances. Ainsi designers, graphistes, acteurs de théâtre, artistes du Netart viennent se greffer dans la chaîne de production pour transformer la créativité en innovation.

¹ Andonova Y., Kogan A-F, Wilhelm C. (dir.), (2014), « *Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique* ». Actes du colloque. 82^{ème} Congrès de l'ACFAS, Université de Concordia, Montréal, Canada, 12-16 mai.
http://creanum2014.sciencesconf.org/conference/creanum2014/eda_fr.pdf

Pour introduire le colloque, **Dominique Sagot-Duvaroux** présente le projet régional Valeur(s) qui a mobilisé, pendant 4 ans (2010-2016) une trentaine de chercheurs et professionnels de la culture en Pays de la Loire sur les valeurs et l'utilité de la culture.

Philippe Bouquillion interroge, ensuite, les raisons pour lesquelles la référence créative est devenue depuis la fin des années 1990 l'un des maîtres mots des politiques publiques et des stratégies des entreprises². Mobilisée d'une manière systématique et souvent confuse, celle-ci accentue les rapports de forces entre acteurs industriels et masque les profondes tensions au cœur de l'activité économique. L'injonction créative repose, selon Philippe Bouquillion et ses co-auteurs, sur une triple conversion qui permet de déconstruire la notion de créativité.

Les textes des autres chercheurs se répartissent en quatre grands axes :

Axe 1 : Nouvelles modalités de transmission des savoirs et de diffusion de la créativité

Anthony Masure, revient sur le discours d'injonction à la créativité en proposant une revue de la littérature et en s'interrogeant sur le bénéfice de la créativité pour les designers. Il souligne les risques que ces derniers encourent d'être instrumentés via leurs outils numériques et relégués aux franges de la longue traîne qui caractérise l'économie de la culture.

David Masse et Thomas Paris explorent dans leur communication l'organisation du transfert de connaissances dans le cas d'une formation lancée par Ubisoft qui vise à rationaliser et harmoniser les processus de création de jeux dans un contexte d'internationalisation de l'entreprise.

Inna Lyubareva démontre, en s'appuyant sur le cas du logiciel libre, l'importance d'interroger la forme organisationnelle, qui permettrait à la fois l'ouverture sur l'extérieur et l'intégration, nécessaire à la création de connaissances. L'utilisation des TNIC, favorisent ces formes de coopération en réseau et semble résoudre le dilemme ouverture-intégration.

En choisissant le cas de l'autoédition selon Kindle Direct Publishing d'Amazon, **Sylvie Bossier** présente le rôle d'Amazon comme un méta-intermédiaire dans la chaîne du livre. Celui-ci en appelle à des compétences élargies de l'auteur d'une part, qui doit aussi réaliser un travail de diffusion, et du lecteur d'autre part, qui doit formuler une recommandation.

Pour clore cet axe, **Vincent Bullich** présente des formes inédites de rationalisation dans le secteur culturel en étudiant la part de plus en plus importante prise par les algorithmes. Ceux-ci opèrent, non seulement dans la diffusion, mais de plus en plus en amont dans la chaîne de production culturelle, particulièrement dans les cas des plates-formes. Cela contribue à une bipolarisation de l'offre, propre au secteur culturel, entre niches et blockbusters, mais aussi au renforcement de la « raison instrumentale » sur la diversité, l'authenticité, la portée émancipatrice et la singularité des expressions culturelles, dénoncée depuis longue date.

Axe 2 : La créativité : un champ d'expérimentation ?

Pour introduire cet axe, **Geneviève Vidal et Christian Papilloud** présentent une recherche sur l'autoproduction des artistes du Netart. Les arts numériques renvoient à une double injonction : créativité et innovation, en cela ils imposent finalement aux artistes de s'intégrer

² Bouquillion, P., Miège, B., Mœglin, P. (2013), *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, Pug.

aux industries du numérique qui en attendent des innovations, au détriment du secteur culturel et artistique.

Estrella Rojas présente et analyse Museomix, un dispositif de créativité dont l'objectif est de dégager les logiques organisationnelles nécessaires à « mixer » des publics et des institutions aux enjeux très hétérogènes, des matériaux et des techniques variées.

La Chaire « Modélisations des Imaginaires, Innovation et Création » (MODIM) propose une méthode expérimentale d'innovation industrielle qui prend en compte la dualité technique et symbolique d'un objet dès les premières étapes de sa conception. **Jean-François Lucas**, présente et analyse des ateliers de recherche durant lesquels des acteurs académiques et des industriels, mais aussi des créatifs et des artistes explorent (ou modélisent) et projettent (ou modèlent) l'imaginaire relatif à un objet pour élaborer et tester la démarche. Pour faire émerger l'imaginaire, des sensations ou encore des émotions, les corps des participants engagés dans cette démarche sont « mis en jeu » lors d'« expériences vécues ». Néanmoins, cette étape reste une boîte noire difficilement descriptible et reproductible dans un processus industriel.

Toujours dans le cadre de la Chaire MODIM, **Hélène Jeannin et Mathilde Sarré-Charrier** présentent une recherche-action où des comédiens, illustrateurs, designers et chercheurs participent à des performances créatives polysensorielles. Elles proposent ici un premier retour du point de vue des différents acteurs présents au sein de ces ateliers composites.

Axe 3 : Créativité et politiques publiques

Christian Bourret étudie les logiques entrepreneuriales de quatre PME de l'agro-alimentaire, dans une zone des Pyrénées centrales, très touchée par les différentes vagues de désindustrialisation. Il propose alors des pistes pour un nouveau mode d'accompagnement de ces entreprises par les collectivités territoriales, pour les aider à considérer le territoire comme une ressource créative.

Jean-Baptiste Le Corf revient sur la présence de discours sur la créativité dans la sphère publique, qui s'inscrivent dans une approche d'influence et qui alimentent plus particulièrement la presse et les rencontres professionnelles. Il s'agit alors de médiations documentaires et événementielles qui contribuent d'une part à une normalisation des injonctions à la créativité, et, d'autre part, à construire une « culture » communément admise de l'innovation.

L'analyse du contexte dans lequel émerge le programme *Creative Europe*, est au cœur de la contribution de **Mehdi Arfaoui**. Celui-ci apparaît alors comme une forme institutionnalisée d'un idéal créatif. L'auteur propose de présenter ce qui composerait, aux yeux des institutions européennes, les caractéristiques d'une organisation créative. Enfin, il conclut en montrant comment cette nouvelle formulation des politiques européennes témoigne d'un déplacement de points de vue sur la responsabilité attribuée aux organisations artistiques et culturelles.

Axe 4 : Récits, normes et injonctions à la créativité

A partir d'un corpus documentaire et des observations participantes dans le secteur du luxe dont celui de la mode, **Véronique Pillet-Anderlini** analyse l'évolution de la figure du créateur, à travers la réponse à la triple injonction de l'industrie de la mode. En effet les exigences artistiques, communicationnelles et industrielles mettent à mal la figure du créateur.

A partir d'une étude de cas d'enseignants participant à la mise en place d'une réforme les incitant à la créativité, **Grégory Munoz et Olivier Villeret**, réinterrogent le lien entre créativité et travail. Considérant qu'entre l'injonction à la créativité et sa mise en œuvre, il y a toute l'épaisseur de l'activité, ils considèrent les processus de conceptualisation dans l'action comme une forme de « créativité de l'agir » (Joas, 1999).

Maryse Carmes interroge la prolifération des applications numériques au sein des organisations et leurs contributions à une organisation a-centrée/a-hiérarchique, ainsi qu'à l'impératif de créativité et d'enrichissement des « réseaux de savoirs ».

Enfin, pour conclure les axes du colloque, **Nicolas Poirier** revient sur les conditions rendant possibles l'articulation d'une exigence de créativité artistique et des normes productives. Pour cela, il revisite les travaux de Marx dans les Manuscrits de 1844, où celui-ci dessine l'utopie d'un travail créatif et non plus aliéné au règne de l'équivalence marchande, pour s'interroger sur les conditions qui permettent de penser un monde où le travail constitue l'expression de la singularité de chacun.

CONFERENCES

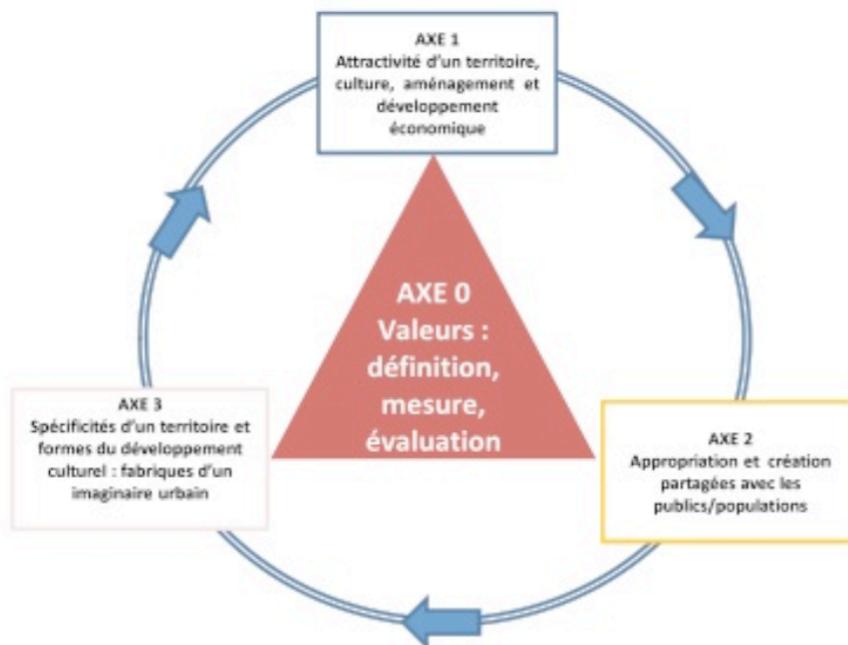
Projet « Valeurs et Utilités de la Culture : une perspective territoriale » (2010 - 2016)

Dominique SAGOT-DUVAROUX
Université d'Angers, GRANEM
dominique.sagot-duvauroux@univ-angers.fr

Objectifs

Le projet Valeur(s) a pour objet la réalisation d'un programme de recherches sur trois ans (quatre ans si on inclut l'année de maturation) associant des chercheurs en économie, gestion, géographie et aménagement, sociologie, arts plastiques, architecture, scénographie, info-communication, informatique et urbanisme répartis sur Nantes et Angers autour de la question de la définition, la construction et l'évaluation de la valeur des activités culturelles pour un territoire. Il fait suite à un précédent projet déposé dans le cadre de l'appel à projet 2010, financé pour maturation par le Conseil Régional.

Tel qu'il a été défini, le programme de recherche s'articule autour de trois axes chapeautés par un axe transversal selon une logique donnée par le graphique ci-dessous :



Chaque pointe du triangle constitue l'entrée principale de chacun de nos axes de recherche. La valeur de la culture pour un territoire est d'abord associée à la présence d'entreprises créatives et d'événements artistiques (**axe 1**) : La question est alors d'analyser les modèles de développement de ce secteur d'activité et la façon dont il contribue à la prospérité d'un territoire. Mais une approche purement sectorielle des industries créatives réduit fortement la valeur de la culture pour un territoire. Celle-ci dépend aussi de la façon dont les populations locales perçoivent et s'approprient ces productions. Cette question est abordée dans l'**axe 2**. Enfin, cette économie créative doit être cohérente avec les caractéristiques du territoire sur

lequel elle s'inscrit et notamment la façon dont la ville construit son imaginaire en s'appuyant notamment sur les œuvres qui y ont été créées, ce qui est l'objet de **l'axe 3**.

Transversalement à ces trois questions, le projet Valeurs questionne les concepts qui le structurent : Quelles sont les différentes conceptions de la valeur ? Peut-on mesurer cette valeur dont la dimension non-marchande est essentielle ? Et au-delà, peut-on construire une épistémologie de l'évaluation, conséquence logique d'une réflexion sur la valeur de la culture.

Le quartier de la création, projet ambitieux de la métropole nantaise constitue un terrain privilégié d'analyse de ces questions. C'est un terrain d'observation et d'analyse communs aux trois axes qui peuvent ainsi plus aisément croiser leurs enquêtes. En quoi le quartier de la création est-il en mesure d'engager un processus de développement autour des industries créatives ? Ce projet est-il cohérent avec l'imaginaire de la métropole et plus fondamentalement avec son histoire ? Comment les populations vont percevoir et s'approprier ce projet ? Comment ce projet va participer au développement global de la ville ?

Cet exemple ne saurait être cependant le seul terrain d'analyse de nos questionnements. Le projet repose sur une comparaison de ce qui se joue autour du quartier de la création avec d'autres modèles ou exemples de développement territorial fondés sur la création : modèles de clusters, mais aussi modèles centrés sur un secteur, un événement ou un équipement particulier. En règle générale, nous avons choisi des terrains qui interrogent au moins deux des axes de recherches retenus de façon à faciliter les échanges entre disciplines et axes.

D'un point de vue méthodologique, ce projet relève plusieurs défis.

Le premier est de faire converger des approches disciplinaires variées dont les méthodes et les productions sont souvent éloignées. Par exemple, la recherche en architecture ou en art plastique prend souvent la forme de la réalisation d'objets ou de projets tandis que dans les disciplines académiques, la publication d'articles ou d'ouvrages constitue la forme aboutie du travail.

Le deuxième défi est de faire travailler ensemble des chercheurs et des acteurs de terrain dans le respect mutuel des formes de savoir et de travail de chacun.

Ce double défi nous conduit à souligner le caractère expérimental du projet et des gouvernances qui vont se mettre en place. Le processus de recherche engagé peut être dans ce cadre considéré comme un output même de la recherche.

Liste des axes de recherche

AXE 1 - Attractivité d'un territoire, culture, aménagement et développement économique Responsables : *Sandrine Emin (GRANEM), Nathalie Schieb-Bienfait (LEMNA)*

AXE 2 - Appropriation et créations partagées avec les publics / populations Responsables : *Danielle Pailler (LEMNA), Claire Gauzente (GRANEM)*

AXE 3 - Spécificités d'un territoire et formes du développement culturel : Fabriques d'un imaginaire urbain Responsables : *Franck Cormerais (CERCI), Marcel Freydefont (GERSA)*

AXE Transversal - Valeur(s) et évaluation Responsables : *Dominique Pecaud (IHT) Polytech, Université de Nantes, Dominique Sagot-Duvaouroux, GRANEM, Angers*

Conférence introductive : Déconstruire la notion de créativité

Philippe BOUQUILLION

Université Paris 13, MSH Paris Nord, Presse Sorbonne Paris Cité,
p.bouquillion@free.fr

Bernard MIEGE

Université Grenoble Alpes, Gresec
bernard.miege@gmail.com

Pierre MŒGLIN

Université Paris 13, MSH Paris Nord, Presse Sorbonne Paris Cité
pierre.moeglin@wanadoo.fr

Texte intégral publié dans la revue *les Enjeux de l'Information et de la Communication*, Supplément n°16/3B, intitulé « Approche critique des injonctions à la créativité : relations entre secteur culturel et monde du travail industriel », (coord.) Yanita Andonova, 2015, p. 17 à 26.

En ligne, URL : <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2015-supplementB/01-Bouquillon-Miege-Moeglin/index.html>

Résumé :

La référence à la notion de créativité est très présente dans les industries culturelles et les industries de la communication ainsi que dans la plupart des autres domaines d'activité. Elle constitue une injonction qui pèse sur les acteurs socio-économiques et qui est reprise également par les décideurs des politiques publiques.

Premièrement, il apparaît que la référence à la notion de créativité dans les industries culturelles, créatives et de la communication n'est qu'en apparence centrée sur *l'empowerment* des individus. En réalité elle est insérée dans des rapports de force entre acteurs industriels et elle est aussi au cœur des mouvements de remise en cause et de transformation des politiques publiques.

Deuxièmement, les injonctions à la créativité, pourtant empreintes d'idéaux d'émancipation individuelle, profitent en fait surtout aux acteurs sociaux les plus puissants et tout particulièrement aux grands acteurs transnationaux des industries de la communication. Les injonctions à la créativité facilitent les mouvements en cours et masquent leur complexité, notamment en occultant les dimensions conflictuelles.

Troisièmement, nous avons aussi mis délibérément l'accent sur le fait que la référence à la créativité accompagne le développement de « l'industrialisation des biens symboliques », ainsi que, plus généralement, certains mouvements en faveur d'une « culturalisation » de l'économie. Il s'agit bien évidemment d'un usage très idéologique des références à la créativité, à la création et à la culture. Il est, en général, destiné à favoriser les entreprises de la « nouvelle économie » et le basculement de la plus grande partie possible des activités industrielles vers les secteurs de la spéculation boursière et de la financiarisation.

Mots-clés : Créativité, industries culturelles, industries créatives, industries de la communication, biens symboliques, culturisation.

**AXE 1 : NOUVELLES MODALITES DE TRANSMISSION
DES SAVOIRS ET DE DIFFUSION DE LA CREATIVITE**

L'injonction à la créativité dans le design. Des logiciels de création innovants aux programmes inventifs

Anthony MASURE
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
anthonymasure@gmail.com

Résumé :

Il est de plus en plus demandé au design de se placer du côté de la « créativité » et de « l'innovation », comme si cela allait de soi. Que recouvre cette injonction, et comment est-elle mise en œuvre ? Après avoir situé le design dans une tension entre le monde productif et le monde de l'art, nous examinerons quelques logiciels sensés « exalter » la créativité des utilisateurs avant de conclure sur une vision du design échappant à cette injonction stérilisante.

Mots-clés : Créativité, Design, Programme, Innovation, Invention

Texte sous licence libre CC BY-NC-SA 4.0

En 2012, les conclusions de la « mission Design » adressées au ministère du « redressement productif » dirigé par Arnaud Montebourg appelaient à « enclencher un mouvement vertueux, celui du < redressement créatif >, passage obligé vers le redressement productif³ ». Ces textes prenaient position pour un design de « l'innovation conceptuelle », dont les exemples clés seraient l'iPhone et le Vélib' parisien en tant qu'ils généreraient « de nouvelles pratiques, fondées sur de nouvelles visions, de nouveaux modèles économiques ». Or, de tels propos ne nous disent rien de la pertinence de tel ou tel modèle généré par l'objet, ils se contentent d'en signaler la discrète nouveauté. Peu importe, après tout, qu'un téléphone mobile enferme ou espionne ses utilisateurs, ni même qu'un service de location de vélos ne puisse fonctionner qu'en « concédant » des portions d'espace public à une firme privée, JCDecaux, générant de nouveaux supports d'affichage publicitaire et reléguant au second plan l'intention initiale de l'objet.

Cette contribution aura donc pour but d'étudier l'injonction faite au design de se placer du côté de la « créativité » et de « l'innovation », comme si cela allait de soi. Que recouvre cette injonction, et comment est-elle mise en œuvre ? Quelle vision du design ce type de démarche convoque-t-il ? Afin de répondre à ces questions, nous commencerons par revenir sur les éléments implicites de ce discours idéologique. Puis, après avoir situé le design dans une tension entre le monde productif et le monde de l'art, nous examinerons quelques logiciens sensés « exalter » la créativité des utilisateurs avant de conclure sur une vision du design échappant à cette injonction stérilisante.

Origine des discours sur la créativité

Le discours de l'idéologie créative englobe dans une même unité floue l'art, l'artisanat et le design dans l'optique de les soumettre à une idéologie économique. Par « économie », nous entendons ici la recherche d'un rendement, d'un accroissement – redressement allant de pair avec une réduction des coûts, quelque chose de retranché, mis de côté pour générer de la rentabilité à court ou moyen terme. Le discours idéologique qui opère ce passage de la création à la créativité fait ainsi dire à l'artiste et chercheur Lev Manovich que « les gens ne veulent plus être *artistes*, ils veulent être *créatifs*⁴ ». Comprise comme une compétence permettant de mettre au monde de nouveaux services ou objets, la créativité pourrait ainsi résoudre les contradictions d'un monde buttant sur ses limites matérielles, devenant ainsi l'alibi d'un marché en quête de « croissance ». Il y aurait d'un côté des individus « créatifs », et de l'autre côté des personnes qui ne produiraient rien de plus que du déjà connu, sans « création de valeur ». Que l'art, quand il n'est pas commandé, puisse ne pas avoir grand chose à voir avec une économie des efforts, avec quelque chose de retenu ou même avec la recherche de « valeurs », voilà un premier paradoxe.

³ Alain Cadix, « Pour un Redressement productif... et créatif », *Libération*, 11 juillet 2012, [En ligne], http://www.libération.fr/economie/2012/07/11/pour-un-redressement-productif-et-creatif_832696.

⁴ Lev Manovich (@manovich), tweet du 12 juin 2013: « All these terms - < creative coder. > < Creative technologist. > People don't want to be < artists, > they want to be < creative + > », [En ligne], <https://twitter.com/manovich/status/344603310558425088>.

Comme l'indique l'artiste Grégory Chatonsky⁵, le discours idéologique de la créativité s'appuie également sur un désir de « subjectivation » – comprise ici comme un développement du potentiel individuel – potentiel créatif qui est à rapprocher des discours théologiques consistant à assimiler l'artiste à la figure divine du Dieu créateur. L'artiste serait créateur de son destin, tout comme l'entrepreneur est « créateur » d'entreprises. Alors que la figure historique du *dandy* peut être comprise comme une dilapidation du capital dans l'optique de faire sa vie de une œuvre d'art, un étrange renversement s'est opéré depuis les utopies constitutives de la nouvelle économie, puisque c'est désormais sur le mode de l'injonction que s'opère le rapport de l'individu à la créativité. « Soyez créatif » et prenez votre destin en main ! Autrement, vous ne survivrez pas longtemps dans la cruauté de ce monde en crise.

Du « design pour la vie » au « design thinking »

Le discours dominant autour de l'entrepreneuriat devient « un paradigme moral s'appliquant à toutes choses et brouillant les répartitions classiques entre l'entreprise, l'État et la délibération collective⁶ ». Dans ce flou bien utile à la persistance des gouvernances, le design est convoqué au nom d'une « injonction », celle consistant à rendre les gens créatifs, à les « appareiller créativement ». Si historiquement, le design se situe entre « art *et* industrie⁷ », pour reprendre le slogan de Walter Gropius lors de la création du Bauhaus en 1919, une certaine économie dominante tend depuis une dizaine d'années à défaire cette tension, à la linéariser pour la réduire en méthodes applicables à d'autres domaines. C'est ainsi qu'on assiste à un éclatement du design, qui est peut-être moins une compréhension et un questionnement de ses spécificités qu'une récupération signant la fin de ce qu'il aura représenté pour nous, à savoir une prise de position critique au sein de l'appareil industriel. En montrant qu'un monde soumis à l'utilité et à la fonctionnalité n'est pas habitable, le design, tel que le pensait par exemple László Moholy-Nagy dès 1947 dans son article « Le design pour la vie » doit certes intégrer des contraintes productives et économiques, mais à condition qu'il les pense en termes de « relations » :

Faire du design [dit Moholy-Nagy], c'est penser en termes de relations. C'est appréhender le cadre et le cœur des choses [...]. Il faut faire en sorte désormais que la notion de design et la profession de designer ne soient plus associées à une spécialité, mais à un certain esprit d'ingéniosité et d'inventivité [...]. Finalement le grand problème qui se pose au design est qu'il doit servir la vie. Cela implique donc que chacun s'acquitte de sa tâche avec la largeur de vue d'un vrai designer, c'est-à-dire en essayant toujours de l'intégrer dans un cadre plus vaste. Cela

⁵ Grégory Chatonsky, « De la créativité », janvier 2015, [En ligne], <http://chatonsky.net/flux/creativite/>

⁶ Grégory Chatonsky, *op. cit.*

⁷ Pour une approche philosophique de ces notions, voir : Pierre-Damien Huyghe, *Art et industrie. Philosophie du Bauhaus*, Belval, Circé, 1999.

implique par ailleurs la disparition de toute hiérarchie entre les arts [...]. Aucun domaine ne doit plus être privilégié, pas plus celui de l'esthétique industrielle qu'un autre⁸.

Un telle vision s'est partiellement réalisée dans ce qu'on appelle par exemple le « *design thinking* », à savoir l'exploitation managériale de la création en design, réduite à un ensemble de recettes distribuées à des entreprises qui peinent à se transformer en « industries créatives ». Si chacun est devenu designer, rien n'est moins sûr qu'il soit question « d'inventivité » et de « servir la vie », pour reprendre les mots de Moholy-Nagy.

Discours critiques sur les logiciels de création

Alors que, pour reprendre les mots de Lev Manovich, « le logiciel a pris le pouvoir » et qu'aucune profession ne peut désormais s'en passer, un certain nombre d'analyses nous alertent ainsi sur les limites et dangers de la création et de la production assistées par ordinateur.

– Dans la lignée de Michel de Certeau⁹ et de Gilbert Simondon¹⁰, le philosophe Bernard Stiegler¹¹ oppose ainsi la notion de « pratique » à celle « d'usage » pour penser un type de design qui nous permettrait de nous individuer. Dénonçant la « misère symbolique¹² » générée par les technologies vouées à l'usure (terme que Stiegler rapproche de celui d'usage), il appelle les designers à réenvisager l'industrie dans l'optique d'un « réenchâtement du monde¹³ », expression que nous pourrions interroger pour se demander si tel est bien l'enjeu du design.

– Matthew Fuller, qui a fondé avec Lev Manovich les *software studies* (études logicielles), a étudié au début des années 2000 les limites et conditionnements des interfaces utilisateur. Il a ainsi écrit un article sur le logiciel Microsoft Word, qu'il analyse comme une incarnation structurelle de la conception entrepreneuriale de Microsoft et plus largement du monde de l'entreprise, avec un mimétisme de la machine à écrire inventé pour séduire les donneurs d'ordre, majoritairement masculins. Quelque soit le type de document que vous écrivez, nous dit Matthew Fuller, c'est toujours comme si vous étiez en train d'écrire une lettre¹⁴. Dans un

⁸ László Moholy-Nagy, « Nouvelle méthode d'approche – Le design pour la vie » [1947], trad. de l'anglais par J. Kempf et G. Dallez, dans : *Peinture Photographie Film et autres écrits sur la photographie* [1993], Paris, Folio, 2007, p. 278-279.

⁹ Michel de Certeau, *L'invention du quotidien, tome 1, Arts de faire* [1980], Paris, Gallimard, coll. Folio essais, 1990.

¹⁰ Gilbert Simondon, *Du mode d'existence des objets techniques* [1958], Paris, Aubier, 2012.

¹¹ Bernard Stiegler, « Shakespeare to peer », entretien avec Éric Foucault, Tours, *Laura*, n° 10, août 2011, [En ligne], <http://lemagazine.jeudepaume.org/2011/08/shakespeare-to-peer>.

¹² Bernard Stiegler, *De la misère symbolique, tome 1, L'époque hyperindustrielle*, Paris, Galilée, coll. Incises, 2004.

¹³ Bernard Stiegler (dir.), *Réenchâter le monde. La valeur esprit contre le populisme industriel*, Paris, Flammarion, coll. Champ Essais, 2008.

¹⁴ Matthew Fuller, *Behind the Blip. Essays on the Culture of Software*, New York, Autonomedia, 2003.

même registre, Frank Frommer a rédigé un livre sur le logiciel PowerPoint, accusant ce logiciel de « nous rendre stupide¹⁵ ».

Si ces logiciels de productivité semblent en apparence ne pas partager grand chose avec ceux qu'utilisent les designers, ils partagent pourtant de nombreux points communs, puisque les modèles dominants incarnent finalement une même vision du monde, celle d'une injonction à la productivité. C'est dans ce contexte que nous devons situer l'émergence des logiciels dits « de création », dont la promesse d'un processus de conception linéaire et sans heurts traverse les discours des éditeurs. Hégémonique sur ce marché, l'éditeur Adobe parle ainsi de « chaîne créative » pour désigner sa « suite logicielle ». Il est bien question ici de faire du processus créatif une chaîne de montage s'apparentant à l'idéal industriel d'une production parfaitement fluidifiée.

Vers une des créatifs-prolétaires ?

Si l'on prend le contexte du design graphique, il est frappant de constater que la diversité logicielle est plus grande dans le domaine de la comptabilité que dans le design graphique¹⁶. Le designer d'interface Nicolas Taffin nous donne dans son article « La vie n'est pas une *creative suite* »¹⁷ (en référence à Adobe) une vision lucide de ce qu'engagent ces logiciels. Le marché des arts graphiques, désormais saturé, doit pourtant continuer à croître. C'est ainsi qu'en lieu et place des licences « à vie » qui posaient déjà des problèmes en raison de la fermeture des codes sources, l'éditeur Adobe a depuis quelques années mis en place des abonnements mensuels (Adobe *creative cloud*) et des mises à jour automatiques des logiciels. Le designer graphique est devenu locataire de son outil de travail, qui disparaît en plus des fichiers stockés en ligne dans le *cloud*, si la rente mensuelle vient à faire défaut. Cette opération s'est faite discrètement et progressivement, sous couvert d'une « valorisation quasi tribale de l'identité du créatif¹⁸ ».

Mais un deuxième mouvement plus dangereux peut-être émerge à présent, celui consistant à contraindre les designers à passer commande par leur propre outil, via la plateforme Adobe Behance qui les met en relation avec des professionnels. Cette « place de marché » mettant en concurrence les « créatifs » prélève à la source leurs revenus et opère un contrôle de plus en plus puissant. La chaîne graphique se réduit progressivement à un seul acteur, concentrant tout le pouvoir dans un schéma pyramidal. Nous pourrions ainsi nous demander si cette évolution ne signe pas une nouvelle forme de « prolétarianisation » des designers¹⁹.

¹⁵ Franck Frommer, *La pensée PowerPoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, La Découverte, coll. Cahiers Libres, 2010.

¹⁶ Frank Adebaye, [En ligne], <http://www.fadebiaye.com>.

¹⁷ Nicolas Taffin, « La vie n'est pas une *creative suite* », *Polylogue.org*, décembre 2014, [En ligne], <http://polylogue.org/la-vie-nest-pas-une-creative-suite>.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

Le pêché mortel des designers graphiques pourrait bien être cette ignorance, celle qui les mène doucement sur la voie de la prolétarianisation. Car c'est le moment où l'outil n'est plus la propriété de l'artisan qu'il devient ouvrier. Et le réseau opère la machinisation complète et définitive de l'outil graphique. « *Là où la marche conquérante de la machine progresse lentement, elle afflige de la misère chronique les rangs ouvriers forcés de lui faire concurrence; là où elle est rapide, la misère devient aigüe et fait des ravages terribles.* » écrit Marx dans *Le Capital*. Marx qui a retrouvé son actualité du fait de la pression exercée par la mondialisation numérique et de la bulle financière qui se reforme sur le net dès lors qu'il reconfigure l'économie²⁰.

L'article de Nicolas Taffin finit sur un doute positif, celui de l'être humain que la machine ne peut pas, pour l'instant (!), automatiser.

Innovation et invention

Les logiciels de création sont le symptôme de logiques qui s'appliquent au design de façon globale. En effet, les discours dominants sur le design l'envisagent comme faisant le lien entre la « créativité » et l'innovation ». Dans une conférence intitulée « L'innovation comme maître-mot²¹ », Pierre-Damien Huyghe définit l'innovation comme un terme historiquement situé consistant à mettre du nouveau dans quelque chose d'existant (*in-novation*), sans que cette nouveauté ne se signale trop. L'innovation est donc la forme socialisée de l'invention dont elle amortit la puissance de nouveauté, processus nécessaire pour que l'objet innovant puisse se réaliser économiquement. Faire le choix des termes « créativité » et d'« innovation » en lieu et place de « invention » et de « création » signale que le processus de recherche des designers est soumis aux logiques économiques fondées sur la croissance et la rentabilité à court terme. Il en va pourtant de bien d'autres choses quand on veut envisager un design qui « travaille pour nous²² », pour l'expression de Pierre-Damien Huyghe dans son ouvrage *À quoi tient le design*.

Pour une vision non instrumentale du design

Une simple prise de recul sur les systèmes qui nous entourent montrerait facilement que la complexité du rapport aux objets ne pourra jamais être anticipée par un programme, et que ceux-ci ne sauraient se soumettre à une vision instrumentale. Comme le dit Yves Citton dans son livre *Gestes d'humanité* :

L'invention des dispositifs techniques de communication que nous associons à la modernité ou à la postmodernité (depuis le télégraphe jusqu'à Facebook) s'inscrit dans une vaste

²⁰ *Ibid.*

²¹ Lire à ce propos : Xavier de la Porte, « Si on réfléchissait 5mn à ce que "innover" veut dire », Paris, France Culture, *Ce qui nous arrive sur la toile*, 10 avril 2014, [En ligne], <http://www.franceculture.fr/emission-ce-qui-nous-arrive-sur-la-toile-si-on-reflechissait-5mn-a-ce-que-innover-veut-dire-2014-04->

²² Pierre-Damien Huyghe, *À quoi tient le design*, Saint Vincent de Mercuze, De l'Incidence, 2014.

nébuleuse d'espoirs, d'angoisses, de rêves, de bricolages, de savoirs parallèles, de détournements et de réappropriations, qui traversent de nombreux champs disciplinaires traditionnels. [...] Nos médias ne sauraient en effet se réduire à de simples instruments de transmission de formes et de contenus : ils fonctionnent avant tout comme des médiums qui nous fascinent, nous hallucinent, nous mobilisent et nous stimulent par l'entremise des simulations qu'ils font pénétrer à travers nos sens²³.

Quel monde un design voué à la créativité et à l'innovation construira-t-il ? De façon plus large, quelle légitimité peut-on accorder au design si on le vide de toute pensée politique ? Résister à l'innovation peut-il être un programme de recherche pour le design ?

Le titre de cette communication signale que d'autres voies sont possibles pour sortir de cette cacophonie. Elles consistent à envisager la création non comme une injonction, mais comme un risque, celui du détour et de l'écart. De telles conduites ne sont pas de immédiatement de l'ordre du productif et du comportemental. Elles ouvrent des chemins de traverse dans l'appareil industriel en montrant que les logiques de production n'ont pas épuisé, bien au contraire, tout ce qu'il était possible d'inventer. Un design soutenable consisterait ainsi à découvrir ce qui, dans l'invention, n'était pas encore mis à jour. En ce sens, ce type de design tient davantage à respecter nos existences qu'à créer des situations d'expérience contrôlées de bout en bout.

Je crois pouvoir dire cela calmement, et je crois aussi pouvoir dire que nous nous mouvons sur les mêmes terrains que ceux sur lesquels l'existence humaine affronte le design industriel. En d'autres termes, l'existence humaine affronte le destin industriel. En d'autres termes, le débat sur le design a lieu précisément dans ce paysage angoissé, dramatique, compliqué et insistant.

Je crois vraiment qu'il est temps, pour nous tous qui nous appelons designers, d'opposer au primitivisme et à la barbarie de la culture industrielle une nouvelle dignité, une conscience plus aiguë de la valeur de l'existence, une vision claire d'aspiration au calme, au bonheur, au jeu et au plaisir que poursuit l'humanité²⁴.

Bibliographie

CADIX Alain, « Pour un Redressement productif... et créatif », *Libération*, 11 juillet 2012, [En ligne], http://www.liberation.fr/economie/2012/07/11/pour-un-redressement-productif-et-creatif_832696.

CERTEAU DE Michel, *L'invention du quotidien, tome 1, Arts de faire* [1980], Paris, Gallimard, coll. Folio essais, 1990.

CHATONSKY Chatonsky, « De la créativité », janvier 2015, [En ligne], <http://chatonsky.net/flux/creativite/>

²³ Yves Citton, *Gestes d'humanité. Anthropologie sauvage de nos expériences esthétiques*, Paris, Armand Collin, 2012.

²⁴ Ettore Sottsass, « Lettre aux designers », *Domus*, avril 1990, reproduit dans : Alexandra Midal, *Design : l'anthologie*, Saint-Étienne, Cité du Design, 2013, p. 413.

- CITTON Yves, *Gestes d'humanité. Anthropologie sauvage de nos expériences esthétiques*, Paris, Armand Collin, 2012.
- FROMMER Franck, *La pensée PowerPoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, La Découverte, coll. Cahiers Libres, 2010.
- FULLER Matthew, *Behind the Blip. Essays on the Culture of Software*, New York, Autonomedia, 2003.
- HUYGHE Pierre-Damien, *À quoi tient le design*, Saint Vincent de Mercuze, De l'Incidence, 2014.
- HUYGHE Pierre-Damien, *Art et industrie. Philosophie du Bauhaus*, Belval, Circé, 1999.
- MOLOLY-NAGY László, *Peinture Photographie Film et autres écrits sur la photographie* [1993], Paris, Folio, 2007.
- PORTE DE LA Xavier, « Si on réfléchissait 5mn à ce que "innover" veut dire », Paris, France Culture, *Ce qui nous arrive sur la toile*, 10 avril 2014, [En ligne], <http://www.franceculture.fr/emission-ce-qui-nous-arrive-sur-la-toile-si-on-reflechissait-5mn-a-ce-que-innover-veut-dire-2014-04->.
- SIMONDON Gilbert, *Du mode d'existence des objets techniques* [1958], Paris, Aubier, 2012.
- SOTSASS Ettore, « Lettre aux designers », *Domus*, avril 1990, reproduit dans : Alexandra Midal, *Design : l'anthologie*, Saint-Étienne, Cité du Design, 2013.
- STIEGLER Bernard, « Shakespeare to peer », entretien avec Éric Foucault, Tours, *Laura*, n° 10, août 2011, [En ligne], <http://lemagazine.jeudepaume.org/2011/08/shakespeare-to-peer>.
- STIEGLER Bernard, *De la misère symbolique, tome 1, L'époque hyperindustrielle*, Paris, Galilée, coll. Incises, 2004.
- STIEGLER Bernard (dir.), *Réenchâter le monde. La valeur esprit contre le populisme industriel*, Paris, Flammarion, coll. Champ Essais, 2008.
- TAFFIN Nicolas, « La vie n'est pas une < Créative Suite > », *Polylogue.org*, décembre 2014, [En ligne], <http://polylogue.org/la-vie-nest-pas-une-creative-suite>

La transmission de connaissances comme support d'une capacité durable en matière de créativité : Le cas de la formation au *game design* chez Ubisoft

David MASSE

ESCP Europe & Ecole polytechnique (i3-CRG)
david.masse@polytechnique.edu

Thomas PARIS

CNRS/GREG HEC (i3-CRG)
paris@hec.fr

Résumé :

Cette étude explore le cas d'une formation lancée par Ubisoft qui vise à rationaliser et harmoniser les processus de création de jeux dans un contexte d'internationalisation de l'entreprise. Depuis les années 90, Ubisoft ouvre des studios à l'étranger, d'abord en Chine (1996) et au Québec (1997) et réalise d'importantes acquisitions, dans des pays variés. En 2014, Ubisoft possède 29 studios de développement dans 19 pays. Cette stratégie d'internationalisation à travers une croissance rapide s'accompagne par une volonté d'harmonisation de la création et de partage de bonnes pratiques entre les studios. Ainsi, l'entreprise tente par le biais d'une formation de transmettre en interne de bonnes pratiques en matière de création afin d'assurer des standards de qualité sur l'ensemble de ses jeux. La formation offre une clarification du vocabulaire du *game design*, une méthodologie commune de conception et des concepts pour comprendre l'interaction avec le joueur. À travers l'exploration les connaissances transmises et de leurs effets sur l'activité de création cette étude souligne le transfert des connaissances en Game Design comme un des facteurs explicatifs de la performance durable de la firme en matière de création.

Mots-clefs : transfert des connaissances, processus de création, jeux vidéo, formation

Introduction

Inspirée par les travaux d'Edith Penrose (1959) en économie industrielle, la vision de la firme fondée sur les ressources (*resource-based*) se développe à partir des années 1980. Les ressources d'une firme se composent d'actifs (tangibles et intangibles) qu'elle peut mobiliser dans son processus de production et de ressources qui lui sont reliées de manière permanente ou semi-permanente. L'objectif de ces travaux est d'expliquer comment certaines firmes peuvent acquérir et maintenir un avantage concurrentiel durable (Barney 1991; Wernerfelt 1995). Les ressources qui procurent un avantage concurrentiel doivent par définition être rares, valorisables, durables et difficilement accessibles par les autres firmes (Barney 1991).

Parmi les ressources, les connaissances ont un statut singulier. Les travaux de l'approche par les ressources ont en commun le fait de considérer la firme comme un processeur de connaissances (Llerena et Cohendet 1999; Amesse, Avadikyan, et Cohendet 2005), c'est-à-dire comme « *un lieu de création, de construction, de sélection, d'utilisation et de développement de la connaissance* » (Amesse, Avadikyan, et Cohendet 2005). Ces travaux distinguent information et connaissance, soulignent la diversité des formes de connaissances et mettent en évidence l'importance des connaissances tacites dans l'organisation. La distinction entre connaissances tacites et codifiées, introduite par Polanyi (Polanyi, 1966) et reprise par Nonaka et Takeuchi (1997), décrit un processus dynamique de création et de diffusion des connaissances.

Prahalad et Hamel (1990), dans leur article fondateur de l'approche par les compétences, intègrent le rôle de la connaissance dans la vision stratégique de la firme en faisant ressortir la question des « *core competences* ». Cette approche se concentre sur l'aspect collectif de l'apprentissage. Les compétences sont des « *capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs* » (Tarondeau 1998, 19). Certaines compétences sont stratégiques (*les core-competencies*) et sont à la base de la compétitivité de la firme (ce que la firme fait bien et mieux que les autres) (Prahalad et Hamel 1990). Sony, dans les années 1980, a par exemple développé des compétences de miniaturisation qui ont été une des clefs de leur avantage concurrentiel. Le rôle des dirigeants dans l'identification et le développement des *core-competencies* est déterminant dans le succès de la stratégie de l'entreprise.

La diffusion des connaissances dans les organisations

La question de la diffusion des connaissances est souvent traitée à travers le prisme du concept de « transfert de connaissances » qui émerge comme un sous-champ de recherche de la gestion des connaissances (Paraponaris, Ermine, Guittard, & Lièvre, 2012). Le transfert de connaissances peut se définir au niveau individuel comme « *la manière dont des connaissances acquises dans une situation peuvent (ou ne peuvent pas) s'appliquer à une autre situation* » (Singley and Anderson, 1989:1 cité dans Argote & Ingram, 2000, traduction par les auteurs), ou au niveau de l'organisation comme « *un processus par lequel une unité (groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre* » (Argote & Ingram, 2000, traduction des auteurs). Il apparaît pour certains auteurs comme la base de l'avantage compétitif de la firme, mais demeure en pratique difficile à mettre en œuvre en raison des différences culturelles des employés qui nécessitent une adaptation des connaissances à des contextes spécifiques (Argote et Ingram 2000).

Les connaissances et leur diffusion donnent lieu à un dilemme entre deux approches : la codification ou la personnalisation des connaissances (M T Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). La première suppose une étape de codification indispensable au stockage et à la diffusion des connaissances ; elle peut prendre la forme de « *code book* », de dictionnaire ou de grammaire d'usage de la connaissance. La seconde envisage la transmission d'un expert à un novice, sous forme de tutorat, doublonnage et compagnonnage (Wannenmacher, 2010, cité dans Paraponaris, Ermine, Guittard, & Lièvre, 2012) ou de communautés de pratiques (Amin et Cohendet 2004). Cette seconde approche suppose néanmoins une certaine forme de codification dans le processus de transmission (Amin et Cohendet, 2004), notamment à travers un effort d'explicitation de sa pratique. Cette observation sur la nécessité de réflexion sur l'action fait référence aux travaux de Schön (1983) à propos de la notion de « *knowing in action* » qui se rapproche de la notion de compétences : « *We reflect on action, thinking back on what we have done in order to discover how our knowing-in-action may have contributed to an unexpected outcome* » (Schön 1983, 26).

La gestion des connaissances dans les industries de la création

Le terme « industries de la création » est apparu en Australie dans un rapport de 1994 du Ministère des communications et des arts, *Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy*. L'objectif de ce rapport commandé par le gouvernement travailliste était de stimuler le potentiel économique de l'activité culturelle. Le terme a été repris, avec un impact plus important, au Royaume-Uni, où le Ministère de la culture, des médias et du sport a proposé une définition des industries créatives : *those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property* (DCMS 2001, 4). Cette définition renvoie aux 12 secteurs suivants : publicité, architecture, arts de la scène, jeux vidéo, arts et artisanat, mode, musique, cinéma, télévision, radio, édition et logiciel interactif. Sur le plan académique, les industries créatives sont réputées partager des caractéristiques communes (Caves 2000) qui génèrent des problèmes d'organisation et de gestion spécifiques (Caves 2000; DeFillippi, Grabher, et Jones 2007). Elles font l'objet d'une attention croissante, car elles répondent à des problématiques singulières qui se posent à des secteurs de plus en plus nombreux (innovation, créativité, gestion des talents, gestion du risque...), ce qui les fait apparaître comme un laboratoire naturel de pratiques managériales (Benghozi 1995; Evrard et Colbert 2000; Lampel et al. 2013).

La nature des connaissances qui fondent la performance des industries créatives

Les connaissances liées aux activités de la création posent la question de la possibilité de leur transmission. L'incertitude et la transgression caractéristiques de l'activité de création (Menger 2009) ainsi que la nature tacite et peu formalisable des connaissances mises en œuvre dans les processus de création soulèvent la question de l'universalité de ce type de ressources et, ainsi, de leur diffusion. Cependant, des travaux empiriques dans les industries créatives montrent que ces activités font toutefois l'objet de codification et d'explicitation de leurs pratiques (Slavich, Cappetta, et Salvemini 2014). Par exemple, Ferran Adrià, célèbre chef catalan, a passé du temps à explorer et structurer la connaissance sur les aliments et les techniques culinaires (Svejenova, Mazza, et Planellas 2007) et à rédiger (au sens premier) cette connaissance dans une grammaire d'usage de la cuisine moléculaire. Par ailleurs, l'existence d'entreprises faisant preuve d'une performance durable et indépendante des talents, en matière de création, interroge la nature des connaissances qui fondent cette performance.

Le rôle de connaissances dans l'établissement des conventions de création

À travers l'étude des « *structures de l'activité collective en art* », dans le domaine de la peinture, la littérature, la musique, la photographie, les métiers d'arts, Becker (1982) met en évidence la nécessaire coordination dans l'activité de création d'une œuvre tout au long du processus (de la conception jusqu'à la réception de l'œuvre) et les métiers (comme le montre un générique de film). Il montre que la production de l'œuvre est tributaire de chaînes de collaboration qui forment des réseaux d'interdépendance entre les acteurs qu'il appelle les « mondes de l'art ».

Becker accorde aussi une importance capitale à la notion de « conventions » et montre que chaque monde de l'art est régi par des conventions particulières qui lui procurent les bases de l'action collective. Les conventions sont des manières de faire les choses en commun facilitant la coopération et la coordination des membres d'un groupe. Elles structurent aussi la réception de l'œuvre par le public. Il s'agit des conventions qui permettent d'apprécier une œuvre. Le public d'« initiés », partie prenante du monde de l'art, participe à la structuration de sa coopération et contribue donc à la fabrication de l'œuvre. En effet, les créateurs produisent une œuvre en prévoyant les réactions affectives et intellectuelles du public face à leur travail (au moins en partie).

Ainsi, Becker (1982) défend la thèse consistant à dire que les œuvres d'art ne sont pas le fruit du talent et du génie de l'artiste. Elles sont issues d'un ensemble de ressources humaines et matérielles fondées sur des « conventions » qui permettent à chaque acteur de la chaîne de coopération de comprendre son rôle à l'intérieur de l'action collective. Au-delà de son apport sur l'interdépendance et les interactions des acteurs concourant à la « labélisation » d'un objet comme œuvre d'art, Becker se pose la question du rôle des connaissances dans l'établissement des conventions de création dans un « *monde de l'art* ». L'implication de cette réflexion pour la recherche en gestion suppose de comprendre quelles sont les sources de connaissances sur lesquelles reposent les conventions de création et comment la création et la diffusion de connaissances dans une organisation peuvent mener à l'établissement de conventions de création.

Le rôle des connaissances dans la remise en cause de conventions

La différenciation et l'innovation sont des caractéristiques de la dynamique structurelle des industries de la création (Bourdieu 1993; Svejenova, Mazza, et Planellas 2007; White et White 1965). Les artistes tentent de s'imposer en étant en contradiction avec les règles existantes. Par exemple, les impressionnistes comme Édouard Manet ont violé les règles de la peinture académique dictées par l'Académie royale de peinture et de sculpture à la fin du XIX^e siècle. Ce renouveau a permis l'émergence de l'artiste autonome (notamment par le biais de salons à la marge du salon officiel) et a imposé cette règle sur l'ensemble du champ de la peinture (Bourdieu 1993; White et White 1965). Dans le monde de la cuisine, Ferran Adrià, le célèbre cuisinier catalan, a développé son propre style culinaire en défiant les conventions établies et en franchissant les frontières de la cuisine traditionnelle, mais aussi celle de la « nouvelle cuisine française » (Svejenova, Mazza, et Planellas 2007).

Ces caractéristiques supposent que les connaissances transmises à travers la formation contiennent une certaine remise en cause des conventions. Poser la formation en objet d'étude introduit donc le paradoxe de la formation dans le contexte des industries de la création : qu'est-ce que former, si créer suppose s'affranchir des connaissances ?

Questionnement

Cette recherche se propose d'explorer la transmission des connaissances en tant que support d'une capacité durable de la firme en matière de création. Si les travaux préalablement mentionnés montrent que les connaissances mobilisées dans les activités de la création peuvent se codifier et se transmettre, aucune étude ne s'attarde sur la nature de ces ressources et les mécanismes spécifiques de leur transmission et en particulier lorsqu'elles mènent à la mise en place de nouvelles « conventions » de création. Nous poserons plusieurs questions. Quelles sont les connaissances mobilisées dans les activités de la création ? Comment sont-elles transmises dans l'entreprise ? Et dans quelle mesure peuvent-elles constituer des facteurs explicatifs de leur performance en matière de création ?

Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale où l'un des deux chercheurs a été immergé pendant une longue période chez Ubisoft (4 ans). Le terrain de recherche a suscité l'intérêt des chercheurs lorsqu'ils ont eu connaissance du déploiement d'une démarche de rationalisation des processus de création, par le biais d'une action de formation. Cette démarche, qui semblait de prime abord contre-intuitive, faisait écho à la tension théorique que nous avons évoquée entre connaissances et création. Cet intérêt s'est couplé avec une demande d'Ubisoft qui souhaitait avoir une meilleure vision des mutations dans les pratiques de création de jeu de l'entreprise à la suite de la formation. Cette demande nous a permis d'ouvrir un accès au terrain et de construire une méthodologie de recherche adaptée.

Design de la recherche

Les approches qualitatives sont adaptées à l'analyse des phénomènes mal connus (Marshall et Rossman 2011). La formation à la création est une problématique émergente qui ne permet pas de formuler des questions précises au préalable. Nous avons donc choisi de réaliser une étude de cas (Yin 1994) et nous avons étudié la transmission des connaissances sur lesquelles repose la formation des créateurs de jeux, les *game designers*. Bien que le dispositif de recherche puisse ressembler à de la recherche-action en raison de l'immersion d'un des chercheurs chez Ubisoft, il s'agit cependant d'une étude menée après la formation sur laquelle le chercheur n'a eu aucun impact y compris concernant les connaissances transmises dans celle-ci.

La collecte des données

Notre recherche est basée sur cinq méthodes de collecte de données qualitatives. Le matériau principal est constitué de 21 entretiens semi-structurés qui ont eu lieu entre novembre 2012 et avril 2013 ainsi que d'un questionnaire de février 2013 envoyé à l'ensemble des personnes ayant suivi le programme de formation. Les réponses du questionnaire ont été codées de manière inductive (Thomas 2006) afin de faire émerger des catégories statistiquement significatives. Le matériau complémentaire se compose d'une participation à de la formation, d'une étude de documents et de discussions informelles qui nous ont permis de trianguler les résultats et d'augmenter la validité du construit (Yin 1994).

Tableau 1 : Synthèse de la collecte des données

<p>Entretiens semi-structurés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 <i>Strategic innovation lab</i>, Directeur • 1 <i>Strategic innovation lab</i>, Manager • 2 formateurs de la design Académie • 2 responsables locaux de la formation • 9 <i>Game designers</i> ayant suivi le programme de formation • 1 Pré-production, Directeur • 1 <i>Line design</i>, Directeur • 1 Vice-président Création (Montréal) • 1 Formation internationale, Directeur • 2 Formation internationale, Managers <p>Questionnaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire envoyé à 349 personnes (ensemble des participants encore en poste chez Ubisoft en février 2013) avec un taux de réponse de 39.3 %. Il se compose de 24 questions fermées et de 12 questions ouvertes. 	<p>Observation participante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à une session de formation du 4 au 14 mars 2013 <p>Étude de documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Livre, journaux, rapport de recherche, site web spécialisé sur le <i>game design</i>. • Documents internes : support de formation, site interne, présentation et vidéo. <p>Discussions informelles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les discussions informelles lors des pauses et des repas lors de la formation. • Les nombreuses réunions de suivi avec les personnes du département éditorial et de la formation internationale au cours du projet de recherche ainsi que la présentation des résultats de l'étude.
--	--

Le cas Ubisoft : un laboratoire de la formation à la création

La saga Ubisoft débute en 1986 dans le village breton de Carentoir, lorsque les cinq frères Guillemot fondent l'entreprise. À la fin des années 1980, les éditeurs français se multiplient (Infogrames, Loricels, Titus...), mais peu parviennent à s'imposer durablement. Ubisoft se développe en s'appuyant notamment sur une stratégie de croissance interne, qui conduit l'entreprise à ouvrir des studios à l'étranger, d'abord en Chine (1996) puis au Québec (1997). Le studio québécois deviendra le plus important de l'entreprise et sera à l'origine de ses plus gros succès (*Assassin's Creed*, *Prince of Persia*...). Le succès est croissant et Ubisoft se fait remarquer par sa capacité à s'adapter aux nouvelles générations de consoles. Pour disposer d'une avance stratégique sur ses concurrents européens, l'entreprise ouvre ainsi un studio au Japon qui lui permet d'avoir accès aux kits de développement de la PlayStation, la console de Sony. Pour maintenir sa croissance rapide, Ubisoft fait également des acquisitions importantes, achetant plusieurs entreprises de développement de jeux vidéo tels que Red Storm, Sunflowers, Massive Entertainment... Grâce au succès de marques phares (séries de jeux) comme *Rayman* ou les *Lapins crétins*, l'entreprise gravit peu à peu les échelons du classement des éditeurs pour se retrouver en 2011 en troisième position des éditeurs indépendants, derrière Activision-Blizzard et Electronic Arts.

Une production décentralisée avec un contrôle éditorial fort

Ubisoft se démarque par sa force de production de 9 200 personnes, décentralisée au sein de 29 studios à travers le monde. Chaque studio dispose d'une relative autonomie dans la

gestion de ses projets. Notons l'importance relative du studio de Montréal qui représente plus de 25 % de la force de production du groupe (en nombre de personnes).

La coordination au niveau mondial s'effectue principalement à travers une logique éditoriale qui assure un certain niveau de qualité des jeux. Cette coordination éditoriale est assurée par le département « éditorial », sous la responsabilité d'un directeur de la stratégie de contenu. Pour faire face à la forte croissance de l'entreprise, le contrôle de la qualité des jeux s'est peu à peu structuré à travers la mise en place de processus de type « stage-gate » (Cooper 2001) qui ponctuent la conception et la production des jeux. Ainsi, l'équipe de direction du projet est-elle invitée périodiquement à présenter ses avancées lors des « gates » au siège de Paris. Ces réunions conduisent soit à l'arrêt du projet soit à l'octroi d'une nouvelle enveloppe budgétaire pour le poursuivre.

L'enjeu de la formation des talents

Le produit « jeu vidéo » implique une interaction entre un joueur et le jeu. Le jeu vidéo se différencie ainsi d'un film par la notion d'interaction structurée par le *gameplay*, c'est-à-dire le contrôle du personnage, les règles du jeu, les actions que le joueur peut (ou ne peut pas) effectuer, la manière dont il intervient avec l'environnement. Comme dans un film, un jeu vidéo mobilise des personnages, du son, un scénario, mais son cœur est le *gameplay*.

L'industrie des jeux vidéo est une industrie relativement jeune, en phase de consolidation de ses conventions et connaissances : l'industrie se professionnalise petit à petit, les associations professionnelles adoptent des référentiels de métiers¹, des techniques et des méthodologies de production, et les écoles spécialisées dans le jeu vidéo diffusent et stabilisent les savoirs. Néanmoins, la manière de faire un jeu (et en particulier le *game design*) est loin d'être établie de façon universelle. Le recrutement des *game designers* chez Ubisoft s'est d'ailleurs fait sur des profils qui ont une très bonne connaissance empirique des jeux vidéo et une certaine fibre créative, ce qui se traduit par une grande hétérogénéité, dans les connaissances mobilisées, entre les personnes et les studios. L'enjeu de formation identifié par l'entreprise procède du constat de cette hétérogénéité.

Pour répondre à cet enjeu de formation de ses *game designers*, Ubisoft tente d'explicitier des connaissances et l'expérience acquise à travers ses activités. L'entreprise décide d'ouvrir la boîte noire de la création d'un jeu et de formaliser ses apprentissages du *game design* à travers le développement et le déploiement d'une méthodologie de création : les méthodes rationnelles ou RGD (*Rational Game Design*).

L'académie du design : l'organisation de la transmission des connaissances

La mise en forme des connaissances en un programme de formation est assurée par le département « formation internationale » du siège de Paris. Il a pour mission de développer le contenu des formations et d'en organiser la logistique pour l'ensemble des participants des studios d'Ubisoft.

Le dispositif de diffusion des connaissances qui a été mis en place est une formation de 2 semaines hors des locaux d'Ubisoft. La formation s'est déroulée entre janvier 2010 et avril 2011 avec un rythme soutenu de deux formations par mois, ce qui représente 25 sessions

¹ 9 décembre 2010 par l'association des entreprises du jeu vidéo en Île-de-France

réparties sur une année et demie. Elle a été donnée par trois formateurs principaux et des intervenants internes, à des petits groupes de 15 à 25 personnes.

La cible des participants de cette formation est constituée des *game designers* mais aussi des métiers liés au *game design* : les *level designers*, les *gameplay programmers*, les directeurs créatifs. Le nombre et les pourcentages des personnes formés sont disponibles dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Liste des métiers des participants de cette formation

Métiers	Description	Formés	(%)
<i>Game Design</i>	Le <i>game design</i> est responsable des « règles » qui régissent l'univers du jeu (le système de jeu). Il doit affiner les idées concernant le <i>gameplay</i> , les systèmes et modes de jeu, ainsi que le réglage de la difficulté.	151	34 %
<i>Level Design</i>	Le <i>level designer</i> intègre le <i>game design</i> dans différents niveaux de jeu dont il a la charge. Il est en charge de la mise en scène des différents ingrédients du jeu (disposition des ennemis, bonus, plateformes, caméras...) et les possibilités d'évolution d'un niveau à l'autre.	123	28 %
<i>Gameplay Programming</i>	Le <i>gameplay</i> programmeur code les modèles de comportement des différents acteurs virtuels du jeu (personnages, objets, caméras, véhicules,...). Son travail constitue le lien entre les <i>game designers</i> et le moteur de jeu.	97	24 %
<i>Creative Direction</i>	Le directeur créatif s'assure de maintenir la cohérence avec la vision créative de départ. En collaboration avec le producteur, il communique sa vision aux équipes de production.	27	33 %
<i>General Programming</i>	Le programmeur développe des outils et/ou des moteurs, il met ses connaissances informatiques au service des métiers qui créent les données du jeu.	39	23 %
<i>Project Management</i>	Le manager de projet doit créer une équipe de conception et de développement, organiser le travail de tous les corps de métiers les uns avec les autres, motiver ses équipes et représenter le projet auprès de tous les interlocuteurs externes.	15	47 %
<i>Play Testing</i>	Le coordinateur de <i>play test</i> travaille en collaboration avec les équipes éditoriales pour s'assurer que les points de vue des joueurs soient connus, compris et suivis tout au long du processus créatif. Les joueurs sont invités à essayer des jeux sous le regard attentif du <i>play test</i> coordinateur qui note leurs réactions.	8	25 %

L'ensemble des studios et des projets du groupe est concerné par la formation. Le choix de faire participer une personne reste à la discrétion de son manager, mais le coût relatif de la formation et des déplacements induits est supporté par le budget formation de chaque studio.

Les deux semaines de formation s'articulent autour de cours théoriques et d'applications concrètes de cours spécifiques la première semaine et d'une application qui vise à intégrer les apprentissages de la formation durant la deuxième semaine.

Les cours théoriques ont pour objectif de développer un vocabulaire et des réflexes communs à l'ensemble des équipes en matière de *game design*. Chaque brique de cours théorique fait l'objet d'une discussion au fil de la présentation et d'une application en petit groupe sur un jeu concret. Les applications sont de deux types :

- l'analyse de game design de jeux préexistants, par exemple, à partir d'une vidéo du jeu *Rayman origin*, la consigne est de lister l'ensemble des mécaniques et des paramètres qui ont été mis en place dans cette partie du jeu.
- l'utilisation des outils ou des concepts de manière plus exploratoire, par exemple, à partir d'une combinaison de matrice, la consigne est de faire le design d'une forme de jeu que pourrait prendre cette combinaison.

La seconde semaine est une application de l'ensemble des apprentissages de la première semaine à un projet de jeu concret à réaliser en petit groupe. Dans un cadre imposé, relatif au type de jeu à créer (jeu de danse, de tir, d'action...), l'équipe doit définir l'expérience de jeu et les mécaniques qui pourraient la supporter puis choisir et se concentrer sur un petit nombre de mécaniques de jeu (entre 2 et 4) avec au moins une mécanique physique et une mécanique mentale. Par la suite, chaque mécanique doit être détaillée et caractérisée (*skills, inputs, paramètres et signs et feedback*). Ces étapes sont réalisées sur papier à travers des tableaux, au début du projet. Puis, sur la base de ce travail sur papier, l'équipe commence à réaliser un prototype avec du papier, des jouets, des légos et des figurines. Cette étape permet de vérifier très rapidement l'expérience proposée au joueur et de faire des ajustements et des améliorations très rapides. La semaine se termine avec une présentation du prototype à l'ensemble des participants puis les formateurs et l'audience commentent le jeu et la formalisation réalisée sur papier.

La mise en place d'une communauté de pratique

Pour maintenir les apprentissages de l'académie, Ubisoft a structuré une communauté de pratique autour des méthodes rationnelles. Chaque studio s'est vu attribuer une personne ressource (*RGD keeper, ou Keeper*) qui intervient comme relais de la formation dans les studios. Le choix des personnes ressources s'est porté sur les personnes formées, identifiées comme étant les plus convaincues pour les méthodes rationnelles. La responsabilité du *Keeper* est d'organiser des sessions de formation pour les personnes non formées et de faciliter l'utilisation des méthodes rationnelles en organisant des ateliers de travail avec les équipes. Seul le studio de Montréal dispose d'une personne qui a pour mandat officiel de déployer ces méthodes, car la disparité des studios en termes d'effectifs ne permet pas de mandater une personne à temps plein sur la tâche. Dans les autres studios, la personne ressource est un *game designer* qui cumule cette tâche avec son implication sur un projet de jeu.

De plus, un site internet a été mis en place pour stocker l'information utilisée lors de la formation (présentations), les notes et les documents de synthèse développés par les participants, des fiches et des capsules de vidéos de synthèse.

Le processus de formalisation de connaissances

Les sources des connaissances produites sur le *game design*

Connaissances intuitives

« Peut-être qu'un jour on fera de l'art, et j'y compte, mais pour l'instant on fait surtout du divertissement, et on essaye d'apporter du plaisir... »
(Hascoët (2004))

Depuis la création d'Ubisoft en 1986, Serge Hascoët, l'actuel directeur de la stratégie de contenu de l'entreprise, a développé une vision du *game design* centrée autour du joueur. La difficulté qu'il exprime est que l'on a trop souvent affaire à des créations de type « *Art for art's sake* » (Caves, 2000), c'est-à-dire une démarche de création qui repose sur : « *je fais le jeu qui m'intéresse et tant mieux si des gens s'intéressent à ce que je fais* ». Cette démarche s'avère de plus en plus problématique avec le développement de nouveaux publics dans le monde des jeux vidéo notamment avec les jeux sociaux et les *casual games* ou les créateurs-passionnés ne correspondent pas à la cible des jeux. Ainsi, Serge Hascoët « [...] considère que l'on peut tout créer, mais qu'il faut avant tout respecter le joueur, dans le sens où il faut de temps en temps le prendre par la main. On peut lui faire jouer une fourmi, quelque chose dans l'espace, un "blob" vert si on veut, mais il faut une démarche, créer des références, l'attirer dans le monde dans lequel on a envie qu'il évolue » (Hascoët (2004)).

Connaissances empiriques

Cette vision du *game design*, portée par le directeur de la stratégie de contenu de l'entreprise, s'est forgée dans le jeu *Rayman* en 1995 (conçu par Michel Ancel et Serge Hascoët). Ce jeu de plateforme mettant en scène un personnage sans bras ni jambes intègre cette logique de prendre le joueur par la main et de faire évoluer ses compétences à travers le jeu. Il intègre une interface simple, une compréhension claire de ce que l'on a à faire, avec un objectif motivant. *Il y a une boucle en général dans les jeux : « je sais ce que j'ai à faire, je le fais, j'ai du plaisir à le faire, et j'ai une récompense à la mesure de ce que j'ai fait ». On peut assez bien identifier cette boucle-là, et évaluer sa qualité.* » (Serge Hascoët).

Connaissances expérimentales

En complément de cette vision intuitive et empirique, l'entreprise fait réaliser en laboratoire des observations et des recherches sur le *game design*, qui rationalisent et formalisent a posteriori des connaissances expérimentées dans le jeu *Rayman*. En 2001, le laboratoire de test utilisateur (*Game lab*), au siège de Paris, décide de mettre en place des méthodes de test utilisateur basées sur des observations de joueurs en situation de jeu pour compléter les traditionnels questionnaires et focus groupes. Ces méthodes déclaratives font émerger des limites liées à la capacité du joueur à décrypter son expérience de jeu. En effet, le questionnaire rempli par les joueurs ne permet pas de rendre compte de la totalité des erreurs de *game design* dans l'ensemble du jeu, le joueur ne pouvant que difficilement analyser sa pratique du jeu tout en jouant. Ce virage amène ce département à structurer des méthodes de test utilisateur basées sur des observations et leur quantification : lors de sessions où des testeurs (joueurs externes) sont invités à utiliser des jeux en cours de développement, des opérateurs observent et notent le comportement du joueur dans le jeu.

Ces observations permettent de donner des indications sur le niveau de difficulté des jeux, notamment à travers des paramètres comme le nombre de fois qu'un joueur meurt sur une mission, de quantifier le temps d'errance dans la session de jeu, le temps que le joueur met à comprendre les mouvements de base, les mouvements avancés... L'observation systématique de ces paramètres répétés sur un grand nombre de joueurs dans des sessions de jeux différents donne des statistiques et permet d'avoir une idée sur l'accessibilité et l'intérêt du jeu pour le joueur (le challenge proposé au joueur).

Connaissances extérieures

Les apprentissages tirés des expérimentations du *Game lab* s'alimentent aussi des observations de certains jeux de la concurrence réputés pour leur *game design*, notamment les jeux de tradition japonaise comme Zelda ou Mario (Nintendo) qui incorporent des approches très progressives du challenge dans la construction du *game design*. Ainsi, le *Game lab* analyse les jeux de la concurrence et post rationalise leur *game*, sans avoir accès aux connaissances et aux secrets de fabrication de ces entreprises.

Tableau 3 : Synthèse des sources des connaissances sur le *game design*

Sources des connaissances (période de développement)	Explications
Intuitives (1986 -1995)	Serge Hascoët, à l'époque <i>game designer</i> et aujourd'hui directeur de la stratégie de contenu, développe une philosophie de création de jeu vidéo et en particulier sur le <i>game design</i> .
Empiriques (1995)	Implémentation de cette philosophie par Serge Hascoët et Michel Ancel dans le jeu Rayman qui participera au succès et au rayonnement international d'Ubisoft.
Expérimentales (2001- ...)	Formalisation de certains principes de <i>game design</i> suite à l'expérimentation en laboratoire utilisateur sur les jeux Ubisoft.
Extérieures (2001- ...)	Observations des jeux de la concurrence et post rationalisation de connaissances sur le <i>game design</i> .

Formalisation des connaissances sur le *game design*

Après des années d'observation de jeux en laboratoire, un certain nombre de principes se sont dessinés sur ce qui marche et ce qui ne marche pas en matière de *game design* ainsi que sur de bons réflexes à avoir concernant certaines problématiques de conception. Ces principes ont par exemple trait à la manière de présenter un objectif ou un contrôle de mouvement au joueur, la quantité d'information que les joueurs sont capables d'absorber en fonction du temps, la manière d'aborder le challenge et de le proposer au joueur, le choix du vocabulaire... Il apparaît alors un écart entre ces bonnes pratiques de conception qui ont émergé en laboratoire et les pratiques de développement des jeux dans les studios. Des erreurs de *game design* semblent se répéter à travers les différents jeux de l'entreprise, car les *game designers* n'apportaient pas les bonnes réponses aux joueurs.

« J'ai vu que l'on était un peu trop dans l'empirique en permanence et qu'il fallait poser quelques bases théoriques, au moins de savoir ce qu'est un challenge, ce qu'est un ingrédient de level design, ce qu'est un objectif... le vocabulaire étant hyper flou, les gens mêmes dans les équipes confondaient ou apportaient de mauvaises réponses, car ils ne voyaient pas de quoi on parlait.

VP Création (Montréal), ex. Directeur Game Lab Siège

À cette nécessité d'énonciation et de diffusion de certains principes s'ajoute une communication difficile entre l'équipe éditoriale et les équipes projet à cause d'un vocabulaire flou. Il est difficile de faire comprendre aux équipes les erreurs décelées au *Game lab* sur la manière de présenter le challenge au joueur, si la notion même de « challenge » n'est pas partagée par les équipes. Pour répondre à cette nécessité de faire monter la compétence en design des équipes, l'entreprise confie au directeur du *game lab* le mandat de développer une approche plus systématique du challenge et de l'implémenter dans les équipes. Il devient alors directeur design monde.

L'analyse des connaissances transmises lors de l'académie du design fait ressortir quatre grands types de connaissances : une métarègle (l'affirmation d'un axiome d'une philosophie de création), les mots (un vocabulaire précis sur le *game design* et son articulation), des outils de création et la logique (une orchestration des ingrédients de jeu).

La métarègle : l'affirmation du « Form follows function » comme axiome

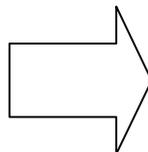
Dans la vision de Serge Hascoët (directeur de la stratégie de contenu), le *game design* doit être pensé de manière rationnelle. Le terme « rationnel » est défini comme une manière logique et méthodique de proposer le challenge au joueur. Si l'intuition a toute sa place dans le choix de l'émotion que le *game designer* veut procurer au joueur (l'intention créative), la manière de proposer cette émotion doit reposer sur une démarche rationnelle. Cette logique induit une séquence dans la conception du design du jeu : le *designer* doit d'abord se poser la question de savoir quel est le challenge qu'il souhaite faire accomplir au joueur et par la suite les moyens qu'il doit mettre en œuvre pour réaliser son idée créative. Cette philosophie s'arrime sur les principes de base du « *Form follows function* » attribués à Carlo Lodoli, théoricien de l'architecture du XVIII^e siècle et reprise avec plus d'ampleur par l'architecte américain Louis Sullivan à la fin du XIX^e siècle. La fonction de l'objet doit précéder sa forme, l'intention de création et l'utilisateur sont mis au cœur de la réflexion.

Pour rationaliser le design d'un jeu, il faut arriver à le piloter à un niveau micro, c'est-à-dire, être capable de passer de l'intention créative (l'objectif à travers les challenges que l'on veut proposer au joueur) à son implémentation concrète dans un système de jeu, qui peut se traduire de manière très fine jusqu'à la spécification des contrôles de jeu.

Encadré 1 : illustration du passage de la fonction à la forme

Fonction (macro)

Objectif du jeu à travers les challenges que l'on veut proposer au joueur.



Forme (micro)

Système de jeu qui peut se traduire de manière très fine jusqu'à la spécification des contrôles de jeu et de la difficulté.

Premièrement, dans un challenge qui consiste à faire sauter le joueur sur un ensemble de plateformes, le contrôle du saut du personnage au niveau micro peut se traduire par une

séquence de combinaisons de touches à réaliser sur la manette. La difficulté de passer de l'intention à sa traduction concrète consiste à faire des choix rationnels à travers l'ensemble des possibilités disponibles. Par exemple, une combinaison de touches trop difficile à exécuter en début de jeu peut être une erreur dans la manière d'adresser le challenge au joueur. La démarche d'explicitier ses choix peut s'avérer une aide à la décision à travers un ensemble de design.

Deuxièmement, considérons l'exemple du design de l'objectif d'un joueur qui consiste à rester en vie dans un monde hostile. Une manière rationnelle de proposer cet objectif pourrait être de concevoir un ennemi comme un gros personnage dont le mouvement serait d'avancer en courant avec un sac sur la tête et une tronçonneuse. De manière rationnelle, il est possible de justifier l'ensemble des ingrédients de jeux qui font partie de ce design. Le mouvement du personnage ennemi pousse le joueur à se sentir en permanence en insécurité. La tronçonneuse donne le signal au joueur qu'il ne peut pas être en contact avec le personnage. Le sac sur la tête indique au joueur que le personnage a une vision tronquée et qu'il risque d'être maladroit dans ses déplacements. La corpulence du personnage donne au joueur l'information que la personne doit être difficile à tuer.

Les mots : la définition d'un vocabulaire sur le game design et de son articulation

Pour guider le *game designer* dans cette démarche analytique de la création, il a fallu définir un certain nombre de termes pour s'assurer que tous les *game designers* partagent le même vocabulaire et les mêmes conventions de création. Une synthèse de ce vocabulaire est présentée dans le tableau 3. L'illustration 2 montre comment la hiérarchie et l'articulation s'opèrent entre les différents termes du vocabulaire.

Le *game designer* commence par déterminer les différents challenges (au niveau général) qu'il souhaite proposer aux joueurs dans son jeu, par exemple « rester en vie dans un monde hostile ». Puis, il devra décliner cette intention créative à travers des *gameplays*, des mécaniques qui solliciteront des compétences et des actions du joueur qui pourront se régler à travers des paramètres et des niveaux de difficulté.

Chaque challenge peut s'incarner à travers des *gameplays* qui se traduisent dans une combinaison de mécaniques de jeu que le joueur va exécuter (tirer, sauter...). Le challenge proposé consiste donc en pratique à l'articulation de l'ensemble des *gameplays* et des mécaniques mises en place.

Chaque mécanique nécessite que le joueur ait plusieurs compétences pour réaliser le challenge. Les compétences se définissent en trois grandes catégories : physiques, mentales, sociales. Les compétences « physiques » permettent au joueur de maîtriser la combinaison de touches pour effectuer le mouvement désiré. Les compétences « mentales » sont mobilisées pour réfléchir à une stratégie, une tactique avant de jouer. Les compétences « sociales » sont impliquées dans son interaction avec son environnement pour réussir le challenge, par exemple, convaincre un autre personnage de lui venir en aide.

Chaque compétence peut aussi se traduire à travers des paramètres qui déterminent la difficulté du challenge à effectuer. Par exemple, le saut entre deux plateformes peut être déterminé dans une fenêtre de temps et un niveau de précision. Chaque paramètre peut être réglé à un niveau de difficulté donné. Le saut entre deux plateformes sera facile si on laisse au joueur un temps infini pour réaliser son saut et que les plateformes sont stables. En revanche, s'il dispose d'une seconde pour sauter et que la plateforme de réception est mobile,

le niveau de difficulté augmente. La mobilité de la plateforme peut aussi être réglée en fonction de son déplacement, à savoir un déplacement régulier qui simplifie l'anticipation du joueur ou un déplacement aléatoire qui complexifie la décision de saut du joueur.

Figure 1 : Hiérarchisation du vocabulaire en *game design*

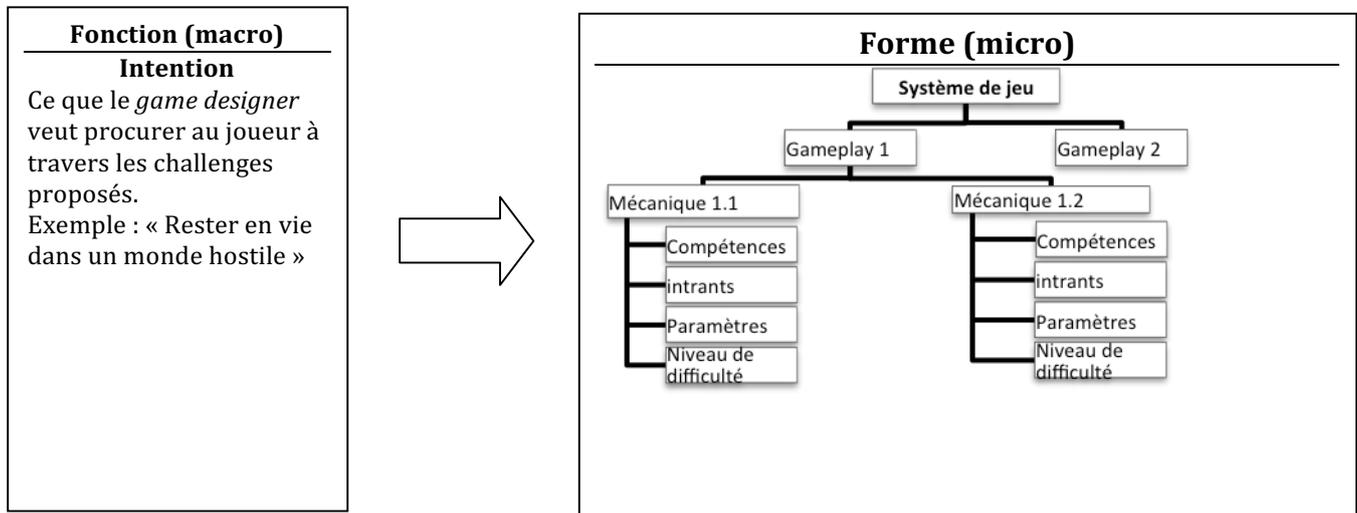


Tableau 4 : Synthèse de la formalisation du vocabulaire en *game design*

Terme	Définition
Système de jeu	Relation équilibrée entre tous les <i>gameplays</i> (et mécaniques) d'un jeu.
<i>Gameplay</i>	Groupe des mécaniques qui sont liées à un challenge défini. Exemple d'un <i>gameplay</i> : une fusillade mêlée d'une stratégie de furtivité dans une plate-forme.
Mécanique	Le challenge le plus « micro » auquel le joueur est confronté. Exemple : viser et tirer, <i>gérer des stocks</i> , se déplacer furtivement, sauter, <i>choisir</i> le meilleur chemin.
Compétences	Capacité naturelle ou acquise du joueur à réaliser un résultat (ou à compléter un challenge ou une mécanique). Exemples : <i>il en existe trois principales, les compétences physiques (précision, timing), mentales (mémorisation, logique...)</i> et sociales (communication, coopération...)
Intrants (inputs)	Ce que le joueur va devoir réaliser sur son contrôleur (manette ou pad). Exemple : appuyer sur la touche « X » ou combinaison de touche « O » et « X ».
Paramètres	Conditions qui appliquées à une mécanique modifient le niveau de compétences du joueur et les intrants nécessaires. La condition enlève ou ajoute une compétence, de temps ou de composantes spatiales. Les modificateurs peuvent aussi être combinés. <i>Exemple : délai, taille de la fenêtre de l'écran, rapidité de défilement, visibilité limitée.</i>
Niveau de difficulté	Paramètres qui modifient le niveau requis des compétences des joueurs. Les niveaux de difficultés révèlent aussi l'expérience de jeu, ils ne sont pas universels pour le même genre de mécaniques. <i>Exemple : facile, moyen et difficile</i>

Des outils : une aide à la création

Pour faciliter l'utilisation des connaissances développées, des outils d'aide à la création ont été développés. Ils reposent principalement sur des listes et des matrices.

Challenger l'intuition à travers des listes

« J'ai commencé par répertorier les compétences du joueur, parce que ça permet d'aborder le design en se demandant quels compétences du joueur on veut susciter, à quel niveau de difficulté, comment on le fait augmenter, etc. »

VP Création (Montréal), ex. Directeur Game Lab Siège

Tableau 5: Exemples de liste ouverte des compétences du joueur

Compétences physiques	Compétences mentales	Compétences sociales
Timing	Gestion	Coopération
Réflexes	Tactique	Leadership
Mesures	Stratégie	Communication
Précision	Logique	Prise de décision
Endurance	Mémorisation	Négociation
...	Observation	...
	Concentration	
	...	

L'utilisation de listes ouvertes chez Ubisoft recense l'ensemble des possibilités en termes de challenges, de mécaniques, de compétences, de paramètres et de niveaux de difficulté pour lutter contre l'effet de fixation qui guette le *game designer*. Dans sa démarche de création, le *game designer* a intuitivement tendance à utiliser les mêmes réponses en matière de *design* issues d'expériences passées similaires. L'utilisation de listes conduit à dépasser l'intuition initiale du *game designer*, pour l'amener à considérer un ensemble de possibilités pour un challenge donné. Si son intuition de départ est prometteuse, elle sera renforcée par la démarche ; au contraire, si l'intuition s'avère moins convaincante la démarche permettra de l'écarter et de trouver une alternative.

Le rôle de la matrice de variété pour favoriser la créativité

La matrice de variété est l'un des outils proposés pour aller au-delà de l'intuition. Cette matrice est construite sur la base de la liste de paramètres qui a été établie pour le jeu. La matrice est remplie par un *game designer* de manière aléatoire (présence « X » vs absence du tableau 5). Les combinaisons remplies, il conviendra de traduire chaque ligne de combinaison dans un *game design* concret. L'intérêt de l'exercice est de tester de nouvelles associations qui ne seraient pas intuitives. Une astuce consiste à mettre très peu de paramètres, favorisant ainsi une clarté de lecture (par exemple, la combinaison 1 du tableau). Une combinaison avec beaucoup de paramètres présents ne génère pas beaucoup de variété entre les combinaisons, elle apparaît comme un « pot-pourri » où les paramètres sont dilués entre eux. Le *game designer*, dans son interprétation de la combinaison, a du mal à faire ressortir des éléments qui seront caractéristiques de son *game design* (par exemple, la combinaison 4 du tableau).

L'utilisation de listes oblige le *game designer* à expliciter sa démarche de création notamment en l'obligeant à spécifier les éléments qu'il mobilise dans le jeu tout en favorisant l'expérimentation de nouvelles combinaisons d'éléments. Grâce à l'utilisation des listes, l'enjeu consistera par la suite à orchestrer, au niveau du jeu, l'ensemble des combinaisons qui ont été créées.

Tableau 6 : Exemple d'une matrice de variété

	Ingrédients du jeu																		
	Compétences						Mécaniques				Paramètres				Difficulté				
	Précision	Timing	Mémorisation	Logique	Communication	Coopération	...	Viser et tirer	Sauter	Se déplacer	...	Délai	Taille de la fenêtre	Rapidité	Visibilité	...	Facile	Moyen	Difficile
Combinaison 1	X	X						X						X				X	
Combinaison 2			X		X				X					X					X
Combinaison 3	X					X			X			X					X		
Combinaison 4	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	X		X		

Une logique d'orchestration des ingrédients de jeu

La gestion de l'apprentissage du joueur est au cœur de la réflexion du *designer*. Lorsque le joueur apprend et qu'à la suite de cet apprentissage, il est capable de réaliser quelque chose de nouveau, il perçoit une satisfaction personnelle.

La notion d'apprentissage renvoie à la notion de « profondeur du challenge » (Koster 2005) qui suppose que le challenge doit être progressif et continu. Par exemple, en jouant au jeu Tic-tac-toe (le morpion), l'apprentissage du joueur l'amène à découvrir qu'il y a des logiques qui se reproduisent, certaines gagnantes et certaines perdantes. Cet apprentissage le pousse à arrêter rapidement le jeu, car le challenge reste le même. À la différence, le jeu *Civilization* est un jeu de stratégie avec une grande profondeur des challenges, car on peut jouer très longtemps du fait que l'on découvre et expérimente toujours de nouvelles choses.

La progression du joueur peut aussi se modéliser à travers la théorie du flow (Csikszentmihályi, 1996). À travers sa progression dans le jeu, le joueur apprend et maîtrise des compétences qui lui permettent de réaliser des challenges. Si le challenge est trop élevé par rapport à ses compétences, il se retrouve dans une zone d'anxiété qui peut l'amener à arrêter le jeu. À l'inverse, si le challenge est trop faible par rapport à ses compétences, il va se lasser et risque aussi d'arrêter le jeu. Un des objectifs du *designer* sera donc de maintenir le joueur dans le flow, c'est-à-dire de proposer le bon challenge au bon niveau de difficulté au bon moment du jeu en fonction des apprentissages du joueur.

Un des objectifs de la méthodologie est l'orchestration et la distribution des challenges à travers l'ensemble du système de jeu. Ces challenges doivent être progressifs, multiples et

variés. Leur distribution va se faire, comme nous l'avons vu, à travers l'apprentissage du joueur qui doit être de plus en plus difficile.

« *Est-ce que je suis meilleur quand je joue, la première fois, la dixième fois, la centième fois ... et si je suis meilleur que j'arrive toujours à m'améliorer à la millièmème fois, c'est que l'on tient toujours quelque chose de fort ... Si au bout de la troisième fois on est plus capable de s'améliorer, que je plafonne et que tout le monde est à peu près au même niveau, c'est que l'on n'est pas bon* ».

Pré-production Director

La répartition des challenges doit aussi se faire de manière à introduire des *gameplay* dits « exotiques » de manière à casser le rythme de la partie et à proposer une nouvelle expérience au joueur. Par définition, ce type de *gameplay* doit être rare dans le jeu et certaines séquences de *gameplay* exotiques apparaissent une seule fois au cours du jeu. Par exemple, dans le jeu de plateforme comme *Rayman Origins* (Ubisoft), un *gameplay* exotique peut se matérialiser tout d'un coup par une liberté totale de mouvement, c'est-à-dire par une absence de la nécessité de sauter d'une plateforme à l'autre. Ce changement provoque chez le joueur une modification de sa manière de jouer qui le fait évoluer momentanément vers une navigation rapide et prudente.

La maîtrise globale de la progression de la difficulté et de la variété des challenges est modélisée dans un fichier Excel qui permet de faire ressortir de manière claire les challenges que l'on propose au joueur, leurs progressions et leurs distributions à travers le jeu. Ainsi, l'apprentissage du joueur est séquencé dans le design à travers des défis variés, multiples et de plus en plus difficiles.

Tableau 7 : Tableau de synthèse des types de connaissances transmises

Types	Explications
Une métarègle	L'axiome qui donne une philosophie de création à l'ensemble des équipes. Exemple : <i>Form follows function</i>
Les mots	Un vocabulaire précis sur le <i>game design</i> et son articulation; Exemple : <i>mécanique</i> , compétences...
Les outils	Des instruments de création pour le <i>game design</i> . Exemple : matrice de variété, des listes
La logique	La manière d'orchestrer les challenges de jeu en fonction de l'apprentissage du joueur. Exemple : gestion de la progression du joueur dans le jeu, intégration de <i>gameplay</i> exotiques.

Les effets du transfert de connaissances sur la pratique du game design et la performance en matière de création

Cette partie a pour objectif de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les connaissances peuvent-elles constituer des facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise en matière de création ?

Sur la base des types de connaissances identifiées, nous avons codé de manière inductive (Thomas 2006) les résultats de trois questions ouvertes de notre questionnaire afin de faire émerger les effets des connaissances transmises dans la formation perçus par les *game*

designers sur leur activité de création. Puis, nous montrerons que les changements perçus dans la pratique du *game design* constituent une des explications de l'amélioration de la qualité (en termes de création) des jeux Ubisoft.

Les effets de la formation perçus par les *game designers* sur leur activité de création

Le questionnaire envoyé un an après la fin de l'académie du design fait état d'une perception très positive des personnes formées puisque 74 % des répondants considèrent que les enseignements de la formation ont impacté la pratique de leur métier en apportant une valeur ajoutée à la création. Notons que les effets négatifs perçus apparaissent très peu dans les résultats du questionnaire, car l'utilisation des connaissances de la formation n'est pas obligatoire. Si les bénéfices de l'utilisation ne sont pas perçus par les équipes (dans notre cas 26 %), les connaissances ne semblent pas avoir été utilisées. Les bénéfices exprimés ont fait ressortir six effets positifs du transfert des différents types connaissances sur la pratique du *game design*.

Tableau 8 : Les impacts des connaissances transmises sur le *game design*

Connaissances	Impacts	(%)
Métarègle	Identifier, clarifier et choisir ses intentions de design.	46 %
Les mots	Améliorer la communication.	51 %
Les outils	Générer des idées.	42 %
	Prototyper rapidement.	16 %
	Sélectionner et valider les idées (aide à la décision).	21 %
La logique	Distribuer les ingrédients de jeu de manière cohérente (prise en compte de l'apprentissage du joueur et maîtrise de la difficulté).	58 %

Identifier, clarifier et choisir ses intentions de design

La formulation de la métarègle « *Form follows function* » permet à travers une phrase facilement mémorisable d'obliger le designer à identifier ses intentions de création. Cette métarègle « *permet de trouver des challenges à proposer au joueur* » (traduction des auteurs, rep. 134) ou d'« *identifier les intentions de challenge et leurs paramètres* » (rep.19).

Les bénéfices de cette métarègle sont aussi exprimés en termes de clarification des intentions de design. Le fait de mettre de côté la forme pour se recentrer sur la fonction du jeu permet d'avoir « *une plus grande facilité à expliciter les intentions de gameplay* » (rep. 51), « *une image beaucoup plus claire du design du jeu* » (traduction des auteurs, rep. 105), « *se fixer un objectif clair et un fil conducteur dans le design* » (rep. 60).

Le fait de se recentrer sur la forme oblige aussi le designer à faire des choix à travers un éventail de choix d'intentions. Cette métarègle permet d'« *identifier la substantifique moelle du gameplay et de laisser tomber le superflu* » (rep. 50), en d'autres mots, elle « *permet de se concentrer sur l'essentiel* » (rep. 62) et « *de garder un design simple* (traduction des auteurs, rep. 89).

Améliorer la communication

Le vocabulaire sur le game design qui a été transmis permet d'avoir « *une langue commune, partagée principalement par les designers et les programmeurs dans les différents studios* » (traduction des auteurs, rep. 94) ce qui « *simplifie la communication lorsque l'équipe est d'accord pour l'utiliser* » (rep. 38) et qui procure « *une compréhension partagée du design entre les corps de métiers* » (rep. 43).

Générer des idées

L'utilisation des outils transmis lors de la formation « *permet de stimuler la créativité* » (rep. 46) et plus spécifiquement ils apportent « *une nouvelle approche pour trouver l'idée et la mettre en forme* » (rep. 48). L'ensemble des outils comme la matrice de variété et les listes qui permettent de challenger l'intuition du créateur « *apporte une manière de penser différente, de regarder des problèmes de design d'un nouvel œil* » (rep. 22). Comme en témoigne un *game designer*, « *l'utilisation du tableau de variété a été un bon moyen de trouver des nouvelles situations de gameplay originales* » (rep. 65) notamment, car la matrice de variété *permet de créer de la variété en supprimant des mécaniques au lieu d'ajouter* » (traduction des auteurs, rep. 93).

Prototyper rapidement

Les outils comme le jeu vidéo en papier (*paper video game*) sont aussi des moyens de découvrir le potentiel d'une idée, car ils permettent de prototyper l'idée très rapidement et de voir si elle a un intérêt. D'après les personnes formées, ces outils permettent de « *réduire grandement les itérations à n'en plus finir en réfléchissant en amont* » (rep. 67), ce qui rend ces outils « *très utiles dans la phase de conception* » (traduction des auteurs, rep. 113). Comme l'explique un *game designer* le bénéfice est d'« *échouer vite* » pour ne pas faire les erreurs après la conception, « *l'idée est de tester des idées et d'échouer autant que l'on peut, mais de le faire à l'étape de prototypage* » (traduction des auteurs, rep. 130).

Sélectionner et valider les idées (aide à la décision)

Les outils déployés apparaissent aussi comme une aide à la décision dans la sélection et la validation des idées. La palette d'outils « *permet de valider la pertinence de telle ou telle feature* » (rep. 14), ou de « *se rassurer côté design sur les différentes décisions à prendre tout au long de la production du jeu* » (rep. 31), elle peut être « *utilisée pour valider ce que l'on a créé, mais c'est également très utile pour confirmer qu'on est sur la bonne voie avec la mécanique de jeu* » (traduction des auteurs, rep. 137). Ces outils apparaissent comme rassurants pour certains créateurs, car ils sont « *une sorte de checklist pour s'assurer de n'avoir rien oublié dans le concept* » (rep.36) et une manière d'« *anticiper des failles de design* » (rep. 60) ou un outil pour « *trouver les failles de gameplay plus facilement* » (rep.54).

Distribuer les ingrédients de jeu de manière cohérente

La logique dans la distribution des ingrédients de jeu permet de prendre en compte l'apprentissage du joueur dans cette distribution et ainsi de maîtriser la difficulté dans la progression du jeu. Comme l'expriment certains *game designers*, cette logique « *procure une maîtrise de l'expérience du joueur* » (rep. 30) qui « *permet de contrôler la difficulté et son évolution au cours du jeu, et de répartir les différents types de gameplay à travers le jeu* »

(rep. 25). La maîtrise de ces éléments constitue une amélioration certaine dans la pratique du *game design*, car elle donne de nouveaux leviers au *game designer* pour le design du jeu.

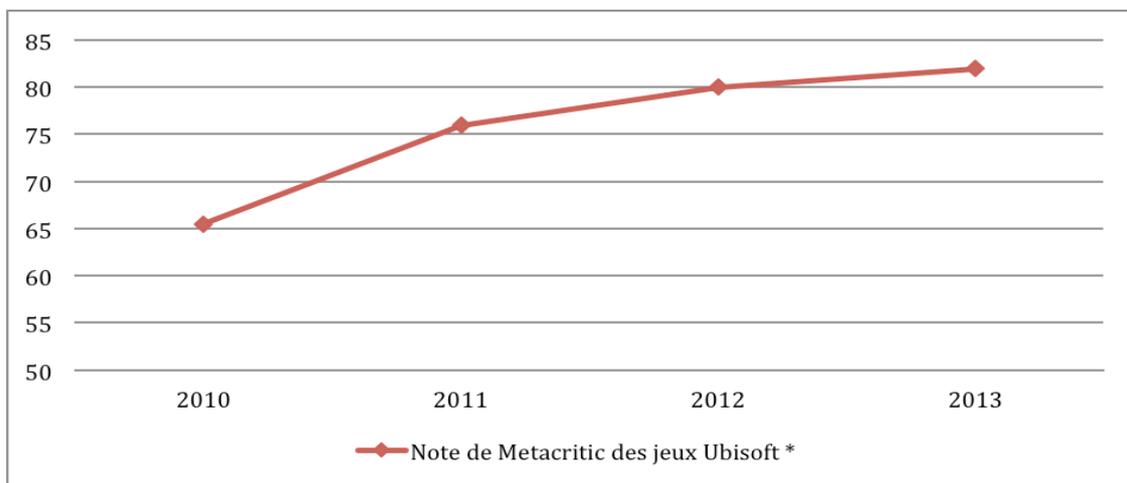
Les effets de la formation sur la qualité des jeux vidéo Ubisoft

La qualification de la qualité des jeux vidéo et plus généralement de la création est une mesure extrêmement subjective. Néanmoins, tous les jeux de l'industrie sont appréciés à travers une note métacritique qui agrège l'ensemble des notes des journalistes de différentes revues spécialisées en jeux vidéo ainsi que les notes des utilisateurs. Ces données sont publiées sur le site www.metacritic.com. Elles sont très importantes pour les développeurs de jeux dans la mesure où les quantités vendues sont corrélées positivement avec les ventes de jeux vidéo. Nous pouvons donc considérer la note métacritique comme un indicateur de la qualité d'un jeu perçue par le marché.

Prenant en considération cette note, nous constatons, depuis 2010, une amélioration de la note métacritique moyenne des principaux titres de jeux Ubisoft passant de 65.5/100 en 2010 à 82/100 en 2013.

Nous soutenons ainsi que le transfert de connaissances dans le cadre de la design académie comme un des facteurs explicatifs de l'amélioration de la note métacritique moyenne des jeux Ubisoft. Cette amélioration ne s'explique probablement pas par un seul facteur, mais par un ensemble de mesures prises pour améliorer la qualité à divers niveaux de l'entreprise. Toutefois, une formation dont l'objectif est le transfert de connaissances en *game design* ayant un impact direct sur la moelle épinière du jeu peut avoir un impact important dans l'amélioration de cette note. La perception positive à travers les différents effets décrits sur la pratique de création semble aussi confirmer cette hypothèse.

Tableau 9 : Evolution la note métacritique moyenne des principaux jeux d'Ubisoft



De plus, un jeu comme Rayman Origins, qui a implémenté les connaissances de la formation de manière fidèle, a une métacritique particulièrement élevée (92/100). Cette implémentation qualifiée de fidèle s'explique par la présence d'un des formateurs de la design académie comme directeur « level design » et de Michel Ancel comme directeur du « game design ». De plus, l'implémentation du RGD dans Rayman Origins a aussi été documentée par un étudiant stagiaire pour son mémoire de fin d'études qui a fait l'objet d'une publication dans une revue de jeu vidéo (McEntree 2012).

Ces deux observations nous amènent à considérer la formation aux connaissances sur le « *Rational Game Design* » (et donc plus largement le transfert de connaissances en *Game Design* comme un des facteurs explicatifs de l'amélioration de la performance en matière de création.

Conclusion

Dans un contexte d'internationalisation et de croissance des équipes de production, Ubisoft tente d'imposer des conventions en matière de création à l'intérieur de l'entreprise. Cette étude analyse une formation dispensée aux game designers qui touche aux compétences relatives à la création, un point central dans le développement de jeux vidéo. L'analyse des connaissances transmises lors de cette formation montre une volonté de l'entreprise à professionnaliser les équipes de création et à passer d'une logique intuitive à une logique analytique de la création. Cette logique est supportée par une vision customer centric du directeur créatif qui se traduit par la méta-règle du « *Form follows function* » et par la formation des équipes à une meilleure compréhension de l'interaction proposée au joueur. De plus, à travers un ensemble de connaissances propres à l'entreprise, les « méthodes rationnelles » visent aussi à outiller les game designers dans leurs décisions en matière de création. Enfin, les résultats de cette étude montrent des effets positifs de la formation sur la perception de la qualité des jeux par le marché (spécialistes et profanes). Ils suggèrent l'hypothèse que les connaissances transmises dans le cadre de cette formation puissent être un des facteurs explicatifs de la performance durable de la firme en matière de création.

Bibliographie

- Amesse, Fernand; Arman Avadikyan; Patrick Cohendet (2005). « Ressources, compétences, et stratégie de la firme: une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences ». *Management International*, Vol.16, N° 1, p. 75-83.
- Amin, Ash; Patrick Cohendet. 2004. *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford, UK; New York, Oxford University Press.
- Argote, Linda; Paul Ingram (2000). « Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 82, N° 1, p.150-69.
- Barney, Jay (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*, Vol.17, N°1, p.99-120.
- Becker, Howard S. (1982). *Art Worlds*. University of California Press.
- Benghozi, Pierre-Jean (1995). « Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer ». dans *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, (sous la direction de) Florence Charue-Duboc. Logiques Gestion. Paris, L'harmattan.
- Bourdieu, Pierre (1993). *The Field of Cultural Production*. Columbia University Press.
- Caves, Richard E (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Harvard University Press.
- Cooper, Robert Gravlin (2001). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Basic Books.

- DCMS. (2001). *Creative Industries Mapping Document*. UK Government Department for Culture, Media and Sport.
- DeFillippi, Robert; Gernot Grabher; Candace Jones (2007). « Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy ». *Journal of Organizational Behavior* Vol. 28, N°5, p. 511-21.
- Evrard, Yves; Francois Colbert. 2000. « Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium? ». *International Journal of Arts Management* Vol. 2; N° 2, p.4-13.
- Morten T. Hansen, Nitin Nohria; Thomas Tierney (1999). « What's Your Strategy for Managing Knowledge? ». *Harvard Business Review* Vol.77 ; N° 2, p. 106-116.
- Hascoët, Serge (2004). « On fait du divertissement et on essaye d'apporter du plaisir ». *Le Monde.fr*. http://www.lemonde.fr/economie/article/2004/12/11/serge-hascoet-ubisoft-on-fait-du-divertissement-et-on-essaye-d-apporter-du-plaisir_390614_3234.html.
- Koster, Rap (2005). *A Theory of Fun for Game Design*. Scottsdale, AZ: Paraglyph Press.
- Lampel, Joseph; Bernard Leca; Amira Laifi; Olivier Germain (2013). « Creative industries: think tanks for innovative practices in management, strategy and organization? ». *Call for papers , Journal of Business Research and 3rd Interreg conference*.
- Llerena, Patrick ; Patrick Cohendet (1999). « La conception de la firme comme processeur de connaissances ». *Revue d'économie industrielle* 88 (1): 211-35. doi:10.3406/rei.1999.1751.
- Marshall, Catherine; Gretchen B. Rossman (2011). *Designing Qualitative Research*. Los Angeles: Sage.
- McEntree, Chris. (2012). « Rational Design: The Core of Rayman Origins ». www.gamasutra.com. Lien de article: http://www.gamasutra.com/view/feature/167214/rational_design_the_core_of_.php.
- Menger, Pierre-Michel (2009). *Le travail créateur : S'accomplir dans l'incertain*. Seuil.
- Nonaka, Ikujiro ; Hirotaka Takeuchi (1997). *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Supérieur.
- Paraponaris, Claude, Jean-Louis Ermine, Claude Guittard ; Pascal Lièvre (2012). « Knowledge management in a French research community: a case study of GeCSO congress ». *VINE, Vol. 42, N°3-4, p.302-20*.
- Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. 3^e éd. Oxford University Press, USA.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao; Gary Hamel (1990). « The Core Competence of the Corporation ». *Harvard Business Review*.
- Schön, Donald A (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Slavich, Barbara, Rossella Cappetta, et Severino Salvemini (2014). « Creativity and the Reproduction of Cultural Products: The Experience of Italian Haute Cuisine Chefs ». *International Journal of Arts Management* , Vol.16,N°2, p.29-41.
- Svejenova, Silviya; Carmelo Mazza; Marcel Planellas (2007). « Cooking up Change in Haute Cuisine: Ferran Adrià as an Institutional Entrepreneur ». *Journal of Organizational Behavior, Vol.28, N°5, p. 539-61*.
- Tarondeau, Jean-Claude (1998). *Le management des savoirs*. Paris: Presses universitaires de France.

Thomas, David R (2006). « A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data ». *American Journal of Evaluation*, Vol.27, N° 2, p.237-46.

Wernerfelt, Birger (1995). « The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After ». *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N°3, p. 171-74.

White, Harrison Colyar; Cynthia Alice White (1965) . *Canvases and Careers: Institutional Change in the French Painting World*. New York, Wiley.

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Créativité comme capacité de création des nouvelles connaissances : vers quel mode d'organisation ?

Inna LYUBAREVA

Institut Mines -Télécom - Télécom Bretagne

inna.lyubareva@telecom-bretagne.eu

Résumé :

La connaissance comme facteur de production a des caractéristiques spécifiques. Elle est attachée à des individus, à leurs interactions et au contexte social. Sa création nécessite d'une part, la circulation et l'ouverture sur l'extérieur, et d'autre part l'intégration (une gouvernance adéquate qui permet des comportements cohérents). La prise en compte de ces caractéristiques nous amène à proposer un dilemme économique original et mettre en lumière l'importance d'une forme organisationnelle comme problématique centrale de la création de connaissances.

Mots-clés :

approches cognitives, droits de propriété, dilemme de la connaissance, innovation, incertitude et complexité

1. La connaissance est-elle un bien public ?

Les termes d'« économie de la connaissance » ou encore de « capitalisme cognitif » sont utilisés dans la littérature pour désigner ces nouvelles conditions économiques. Outre la multiplicité des expressions utilisées, on trouve dans la littérature économique une variété d'approches. Bien que la question de la connaissance ait été déjà abordée chez Adam Smith (1776) et Adam Ferguson (1767), la première systématisation de la recherche dans ce domaine date des années soixante du XX^{ème} siècle. Notamment, en 1962 paraît l'ouvrage de Fritz Machlup sur la mesure de la connaissance dans l'économie (Machlup, 1962). La même année, Kenneth Arrow s'interroge sur la question de l'innovation (Arrow, 1962) et met en lumière les caractéristiques de la connaissance comme bien public : la non-excluabilité, la non-rivalité, la cumulativité. Pendant longtemps cette conception a été dominante dans la littérature économique. Elle a conduit à la mise en place d'une problématique économique qui nous semble incomplète - le dilemme « incitation-diffusion ». Ce dilemme naît de l'intersection de l'usage et de la production de la connaissance en tant que bien public. D'un côté, la connaissance est un bien aisément reproductible (le coût marginal de reproduction tend vers zéro) et disponible en abondance. C'est alors un bien qui engendre un rendement social fort, plaçant l'activité d'innovation au cœur de la croissance économique. De ce point de vue, la diffusion la plus large possible des connaissances au sein d'une économie donnée optimiserait sa capacité à produire. D'un autre côté, les bénéfices engendrés par la création de connaissances ne sont pas entièrement appropriables, alors que sa production est risquée et nécessite un coût fixe élevé. Par conséquent, les agents économiques auraient peu d'incitations à investir dans la production des connaissances. Pour parvenir à cet objectif, il faut leur donner les moyens de s'approprier les bénéfices associés à l'usage de cette connaissance, mais cela implique que l'usage de la connaissance soit restreint (Scotchmer, 1991). On arrive alors au dilemme incitation-diffusion : permettre aux agents économiques de s'approprier les connaissances en augmentant leurs incitations conduit à une diminution de la diffusion des connaissances ; et inversement, augmenter la diffusion décroît les incitations des agents. Dans cette perspective le problème central de l'économie de la connaissance est celui du bien public : l'appropriation des profits et la protection de la connaissance. Pendant longtemps une telle représentation a été dominante dans la littérature économique. Cependant, depuis peu, des approches plus cognitives de la connaissance et des problématiques économiques complémentaires sont proposées.

L'approche cognitive de la connaissance

Selon l'approche cognitive, la connaissance n'est pas assimilable à un bien public pur et cela pour des raisons suivantes. Tout d'abord, la connaissance est fondamentalement une capacité d'apprentissage et de cognition. Elle nécessite une activité cognitive de la part de l'agent pour l'interpréter et en tirer de nouvelles connaissances. De ce fait, elle est toujours attachée à des individus, à leurs interactions et au contexte social qui les englobe. Son contenu est continuellement redéfini par les processus cognitifs individuels. Par conséquent, les propriétés de la connaissance comme bien public, c'est-à-dire bien non excluable, non rival et cumulatif, nécessitent un certain nombre de précisions.

Tout d'abord, l'hypothèse de la disponibilité parfaite de la connaissance devient problématique dès qu'on admet que pour bénéficier des externalités - c'est-à-dire pour pouvoir identifier, comprendre et exploiter les connaissances externes - il est nécessaire de posséder un certain niveau de connaissances internes, de compétences et de capacités d'absorption [(Cohen&Levinthal, 1990) ; (Abramowitz, 1989)]. Par ailleurs, contester la conception atomistique et stable de la connaissance et admettre que sa création est l'activité cognitive individuelle, nous amène à supposer que l'accumulation des connaissances n'est

pas toujours linéaire : les nouvelles connaissances ne viennent pas simplement se rajouter sur la base des connaissances « existantes » et disponibles. Il s'agit plutôt de saisir le processus par lequel les connaissances nouvelles, qui sont toujours liées aux processus cognitifs d'interprétation, apparaissent et comment elles peuvent aussi reconfigurer et réévaluer les connaissances « existantes ». Enfin, quoique certaines formes de connaissances pourraient avoir des traits de bien public – par exemple, la connaissance codifiée ou articulée (Cowan *et al.*, 2000), qui est facilement transférable et aisément reproductible – recentrer toute l'analyse sur cette forme particulière signifie ignorer les autres formes, telles que la connaissance tacite (Polanyi, 1966) ou non-articulée (Cowan *et al.*, 2000). Le plus important est que dans le processus de création des connaissances, ces formes différentes de la connaissance sont davantage complémentaires que substituables : les connaissances tacites sont nécessaires à l'utilisation des connaissances codifiées et *vice versa* ; chaque codification engendre à son tour de nouvelles connaissances qui apparaissent toujours sous forme tacite. Ainsi, cette distinction entre les formes des connaissances n'est pas de nature discrète, mais correspond à une continuité des formes.

En somme, la connaissance apparaît alors dans une perspective complètement différente. Elle est représentée comme facteur produisant une modification de la perception et de la « vision » du monde de l'agent. La création même de ce facteur n'est pas simplement coûteuse en interne, elle nécessite, par nature, la circulation et donc une *ouverture* sur l'extérieur. Par ailleurs, la reproduction et la transmission ne viennent pas, à la manière de la première perspective théorique, comme une étape supplémentaire dans une chaîne d'opérations, mais font partie intégrante de la création et nécessitent un contexte cognitif favorable. La connaissance étant encadrée dans les structures sociales, il s'agit ici de la nécessité, pour que les connaissances puissent s'enrichir mutuellement, d'une « culture commune », d'un langage partagé, d'une certaine proximité cognitive ; et d'une cohérence des actions [(Hodgson, 1998) ; (Johnson, 1992) ; (Daft&Weick, 1984)]. Il s'agit ici de la nécessité d'un cadre de gouvernance qui permettrait de remplir ces conditions et d'assurer une *intégration* adéquate. De ce fait, le seul lien avec l'extérieur et, plus généralement, la circulation en tant que telle ne garantit pas automatiquement la bonne marche de la création. L'ensemble de ces considérations sur la nature et la spécificité de la connaissance reflète l'incertitude radicale (Favereau, 2003) et complexité (Dibiaggio, 1999) liées au processus de l'innovation. Cette perspective révèle des nouvelles problématiques économiques.

2. Vers un nouveau dilemme de la connaissance : dilemme « ouverture-intégration »

A partir de là, une problématique économique différente du dilemme « incitation-diffusion » commence à apparaître et une question complémentaire se pose : comment assurer la création et la circulation des connaissances qui nécessitent à la fois ouverture et intégration ? Nous appelons cette problématique le dilemme « ouverture-intégration » parce que la réalisation simultanée de ces deux tâches semble être impossible, au moins dans le cadre de l'analyse conventionnelle des organisations qui conduit à une vision dichotomique entre Firme et Marché (Williamson, 1975). Dans cette perspective conventionnelle, la Firme correspond à une collaboration hiérarchisée et planifiée des agents, qui a comme base les normes de supervision et la dépendance des choix des agents. Ainsi, face au dilemme ouverture-intégration, cette forme, tout en préservant l'intégration de l'innovation, ne permet pas la circulation efficace des connaissances. Par ailleurs, le passage vers le Marché implique l'indépendance de plus en plus forte des agents, dont la collaboration est délimitée par un accord sur la division du travail et l'attribution des résultats. Au cas extrême du Marché, les choix des agents sont complètement indépendants, et le système des prix représente le seul

dispositif de coordination des actions. Ainsi, face au dilemme ouverture-intégration la défaillance principale de cette forme correspond au manque d'interaction entre les agents, c'est-à-dire, au manque d'intégration et de cohérence de leurs actions.

En d'autres termes, face au dit dilemme, les questions suivantes s'imposent : Quelles sont les conditions pour qu'une telle circulation des connaissances conduise effectivement à l'innovation ? Quelle distribution des droits de propriété, d'accès et d'usage et quelle structure de gouvernance seraient à même de répondre à la spécificité de la connaissance ? Il s'agit de la nécessité de la mise en place d'une structure au sein de laquelle les relations entre agents hétérogènes prenant part au processus de l'innovation, évoluent par apprentissage, et donnent lieu à des comportements cohérents et complémentaires. En d'autres termes il s'agit d'une forme organisationnelle qui serait à même de répondre à la spécificité de ces biens et qui ne se laissent pas forcément saisir selon les termes de l'analyse conventionnelle. Il est permis de se demander si l'analyse en termes du continuum Firme – Marché couvre de manière exhaustive les formes organisationnelles ici en jeu.

3. Organisation en Réseau

Face à l'incertitude et à la complexité élevée, une solution qui semble être pertinente est celle de l'innovation entièrement « ouverte », « émergente » et « flexible » au niveau du contenu comme au niveau de la structure de l'organisation. Il s'agit ici d'une organisation qui fonctionnerait en l'absence de frontières délimitées, d'une structure hiérarchique et d'une distribution des tâches explicite. Sans contraindre les heuristiques pour l'apprentissage et la quête, la complexité et l'incertitude pourraient être gérées par le recours à des normes et croyances collectives et partagées, qui émergent et évoluent le long du processus de l'innovation vers une convergence, voire une complémentarité, des comportements des agents. Depuis un certain nombre d'années, il semblerait que nous assistions à l'essor d'une telle forme organisationnelle, dont les caractéristiques ne se laissent pas saisir selon les termes du continuum Firme-Marché. Dans la littérature elle est désignée par le « réseau » [(Powell, 1990) ; (Powell et al. 1996)], la « communauté » (Garzarelli, 2004) ou encore la « Commons-Based Peer Production » (Benkler, 2002). Nous utiliserons principalement le terme générique – coopération en Réseaux - pour désigner cette forme organisationnelle originale.

En plus de ses caractéristiques décrites dans la littérature, nous affirmons (Lyubareva, 2010) que les schémas de sa formation ne sont pas purement idiosyncrasiques et irréplicables, car le choix d'un cadre institutionnel a une influence importante sur la structuration des relations au sein de l'organisation et sa performance. En particulier, lorsque tous les agents prenant part au processus de l'innovation possèdent et maintiennent l'ensemble des droits sur la ressource commune, apparaissent les conditions favorables pour la mise en place d'un mode de gouvernance décentralisée (dans ce cas le droit d'exclusion est distribué et le droit d'aliénation est restrictif, ce qui permet de préserver les droits des contributeurs sur les créations dérivées). A contrario, si par exemple le droit d'exclusion est concentré dans les mains de l'initiateur de développement, les modalités de gouvernance évoluent vers la centralisation. Nous montrons que chacun des modes de gouvernance possède des avantages et des contraintes comparatifs. Par exemple, la gouvernance très décentralisée procure des facultés pertinentes de création des connaissances mais constitue le choix le plus risqué : l'ensemble des conditions à satisfaire n'est pas forcément contrôlable par les agents. En particulier, un tel réseau nécessite plus de temps, ainsi que des contributeurs plus nombreux et des efforts importants de leur part. Au cas où ces conditions ne sont pas satisfaites, ce type d'organisation peut avoir une performance moindre que celle des types moins décentralisés.

Par ailleurs, nous remarquons que l'engagement plus faible des contributeurs externes ont certaines caractéristiques semblables aux formes propriétaires et marchandes. En particulier, ils ressemblent aux formes conventionnelles, pour ce qui concerne leurs capacités productives. Il s'agit d'un aspect important d'articulation entre cette forme organisationnelle particulière basée sur la coopération et les formes conventionnelles que sont le Marché et la Firme.

Ces considérations nous amènent à proposer une représentation du continuum des formes organisationnelles en triangle (Figure 1)¹. Les sommets représentent les formes « pures » telles que la forme fortement couplée (de type Firme) ; la forme faiblement couplée (de type Marché) ; et la coopération en réseau « pur », qui est la forme ni fortement couplée (car l'instance de décision est décentralisée), ni faiblement couplée (car le développement se base sur la coopération des agents). Notons dès le début qu'il s'agit de formes idéales que l'on ne rencontre pas telles quelles : les formes et agencements réelles sont à chaque fois mixtes, tout comme par ailleurs, dans la perspective conventionnelle, la Firme et le Marché sont des abstractions. La sphère d'application de cette nouvelle forme organisationnelle comprend non seulement les produits immatériels, mais aussi la production tangible. A titre d'exemple, nous pouvons citer le domaine du logiciel (Logiciel Libre) et musical (Take the Bus Project), l'encyclopédie (Wikipédia), et le matériel (C,mm,n).

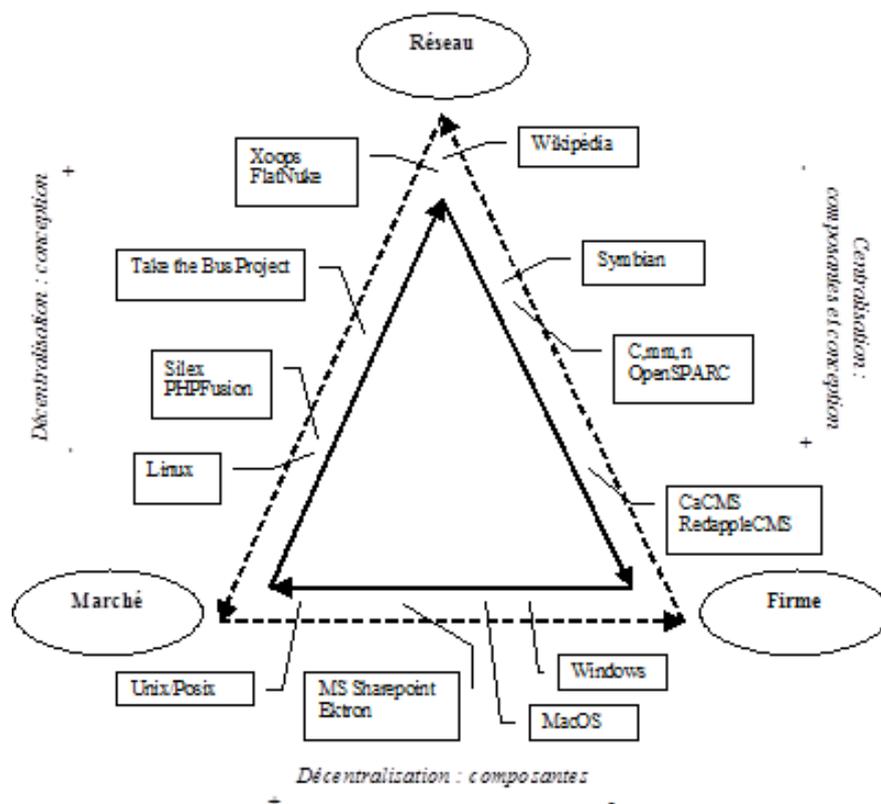


Figure 1: Triangle des formes organisationnelles

¹ Notre représentation des formes organisationnelles en triangle est partiellement inspirée par (Elsner *et al.*, 2009); elle comporte cependant un certain nombre de différences de fond.

Conclusion

A partir de ces constats, nous proposons que la forme de coopération en Réseau être susceptible de résoudre le dilemme ouverture-intégration et, ainsi, est particulièrement adaptée pour la création des connaissances : elle rend possible à la fois la circulation libre des connaissances et une certaine intégration des actions. Il est important de souligner que la mise en lumière de la nouvelle forme organisationnelle et la contestation d'une vision dichotomique des marchés et des hiérarchies s'explique non seulement par les coûts de production, comme dans la perspective théorique dans laquelle la connaissance est assimilée à un bien public pur, mais aussi et surtout par la nature même de la connaissance. Enfin nous remarquons que dans la majorité de nos exemples ; une partie importante des interactions se réalise *via* l'Internet. La question est de savoir dans quelles mesures les technologies déterminent la formation et la prolifération de coopération en Réseau.

Les techniques en tant que support de connaissance, ne sont jamais « neutres » et influencent dans une large mesure la structuration des connaissances et de l'action humaine par les possibilités d'action qu'elles offrent [(Leroi-Gourhan, 1964) ; (Bachimont, 1996)]. C'est précisément le cas des TIC dont les fonctionnalités de la communication, de l'écriture, de l'accès aux ressources diverses de nature hétérogène, du traitement et de la mise à jour. La distribution de l'accès aux connaissances, qui se fait avec diverses machines et, au moyen de machines, avec divers partenaires, permet l'échange d'observations et la participation à la construction d'un corps partagé de connaissances. En d'autres termes, les TIC, par leur nature, participent à la construction de la connaissance et des actions des utilisateurs, mais aussi favorisent l'organisation sociale en Réseau. Le niveau croissant de pénétration des TIC dans les sphères professionnelles comme dans le quotidien, fait que l'adaptation des Réseaux en tant que structure sociale d'interaction entre les producteurs, entre les utilisateurs et entre les producteurs et les utilisateurs, c'est-à-dire en tant que forme organisationnelle, est amenée à se développer. Cela est vrai surtout pour tous les domaines intensifs en connaissances où l'utilisation des TIC fait partie intégrante du processus de l'innovation.

Bibliographie

- Abramowitz M., 1989. *Thinking about Growth*. Cambridge University Press.
- Arrow K., 1962. Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, Princeton University Press, pp. 609–625.
- Bachimont B., 1996. Herméneutique matérielle et Artéfacture : des machines qui pensent aux machines qui donnent à penser. Critique du formalisme en intelligence artificielle. Thèse : Epistémologie : Ecole Polytechnique.
- Cohen W. M., Levinthal D. A., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Cowan R., David P.A., Foray D., 2000. The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and Corporate Change* 9(2), pp. 211-253
- Daft R., Weick K., 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*. 9(2), pp. 284-295.
- Dibiaggio L. 1999. Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie. Une perspective cognitive. *Revue d'économie industrielle*. 88, pp. 111-136.

- Elsner W., Hocker G., Schwardt H., 2009. Simplistic vs. Complex Organization: Markets, Hierarchies, and Networks in an 'Organizational Triangle'. MPRA Paper 14315, University Library of Munich, Germany.
- Favereau O., 2003. La pièce manquante de la sociologie du choix rationnel. *Revue Française de Sociologie*, vol. 44, n°2, pp. 275-295
- Ferguson A., 1767 [1995]. *An Essay on the History of Civil Society*. Oz-Salzberger F. (eds.), Cambridge, Cambridge University Press.
- Garzarelli G., 2004. Open Source Software and the Economics of Organization. in Birner J. and Garrouste P., (Eds.) *Markets, Information and Communication*. London and New York, Routledge, pp. 47-62
- Hodgson G.M., 1998. Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 35, pp.179-201.
- Johnson B., 1992. Institutional learning. in Lundvall B.A. (ed.) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter, London, pp. 23-44.
- Leroi-Gourhan A., 1964. *Le geste et la parole*. Paris, Albin Michel.
- Lyubareva, I., 2010. La coopération en réseau comme alternative pour la création de connaissances. Exemple du logiciel libre. Thèse de doctorat, Université Paris Ouest – La Défense.
- Machlup F., 1962. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton University Press.
- Polanyi M., 1966. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Powell W.W., 1990, Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, *Res. Organ. Behavior*, 12, pp. 295-336.
- Powell W.W., Koput K.W., Laurel S.-D., 1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, N° 1, 116-145.
- Scotchmer S., 1991. Standing on the Shoulders of Giants: Cumulative Research and the Patent Law. *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, vol. 5(1), pages 29-41.
- Smith A. 1776 [1981]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Volumes I and II., Campbell R. H., Skinner A. S.(eds.). Liberty Fund: Indianapolis.
- Williamson O., 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.

L'autoédition selon *Kindle Direct Publishing* : Amazon et l'instrumentalisation de la créativité

Sylvie BOSSER
Université Paris 8, CEMTI
sylvie.bosser@univ-paris8.fr

Résumé :

Ce travail se focalise sur le dispositif d'autoédition, *Kindle Direct Publishing*, mis en place par Amazon. Il s'agit dans ce cadre d'interroger la notion de créativité et de montrer dans quelle manière cette plateforme l'utilise. Il s'avère que KDP instaure une injonction non pas à la créativité en tant que vecteur d'un travail et d'un bien artistiques, mais bien plutôt d'une production de contenu (essentiellement de la littérature de genre selon l'analyse du Top 100 des meilleures ventes) potentiellement synonyme de rémunération matérielle et ce, en prenant appui sur une logique de promotion qui met en exergue quelques *success stories*. Amazon poursuit avec KDP la construction de son positionnement en tant que méta-intermédiaire dans la chaîne du livre qui doit faire face, à l'heure actuelle, à un mouvement non négligeable de relativisme culturel.

Mots-clés :

Plateforme, autoédition, Amazon, auctorialité, rémunération matérielle, créativité, littérature de genre

Introduction

Dans le dossier spécial du magazine littéraire *Lire* de mars 2016 intitulé « Comment se faire éditer », figure un article consacré à l'autoédition. À ce titre, sa présence nous semble fortement indicielle de l'acuité de la question abordée. Certes, ce n'est pas la première fois que ce magazine s'empare de cette thématique, pour autant cette relative « récurrence » se conjugue à l'heure actuelle à une revendication très forte de la reconnaissance de la créativité individuelle dans le secteur de la littérature. Cette revendication s'inscrit dans la perspective de la figure/posture de l'auteur indépendant (*Indie Author*), expression désormais consacrée pour désigner l'auteur autoédité, ce mouvement ayant pris initialement forme dans les pays anglo-saxons¹. La multiplication des débats relatifs à l'autoédition, lors des salons du livre tels que celui de Paris ou de Francfort² depuis deux ou trois ans, démontre elle aussi l'importance que revêt désormais le phénomène de l'autoédition. À ce constat, s'ajoutent aussi la création de multiples structures dédiées, l'existence de blogs pourvoyeurs de conseil en la matière, ainsi que d'enquêtes menées sur le désir d'écrire et d'être publié³.

Avant de poursuivre, soulignons immédiatement la différence qui distingue l'autoédition de l'édition à compte d'auteur. Cette dernière représentait auparavant la solution ultime pour l'auteur dont l'ouvrage n'avait été retenu par un éditeur, de voir son texte revêtir la forme physique d'un livre papier, en contrepartie d'une participation financière non négligeable. Quelques maisons d'édition s'étaient spécialisées dans ce créneau, à l'instar par exemple de La Pensée universelle. Depuis toujours considéré comme ne faisant nullement partie du champ littéraire et des règles afférentes à celui-ci et donc rejeté au purgatoire, le dispositif de publication à compte d'auteur a littéralement été balayé par les possibilités offertes par le numérique. Dans ce cadre, un certain nombre d'acteurs ont saisi les enjeux potentiels et les intérêts afférents qu'ils pouvaient retirer de cette nouvelle configuration de publication. La récente création de plateformes d'autoédition émanant d'éditeurs traditionnels - la mise en place de la filiale *Author Solutions* pour l'éditeur Penguin la même année que lors du rapprochement du groupe Pearson (propriétaire de Penguin) avec celui de Bertelsmann en 2012, aboutissant à la formation du géant Penguin Random House ou encore la création du label numérique Chemin vert éditions⁴ par la Place des éditeurs (Groupe Editis) en 2013 -, prouvent sans nul doute que la question de l'autoédition numérique ne laisse plus si indifférents les éditeurs. Pour autant, si intéressantes à analyser soient-elles, les stratégies de récupération de ressources dont peuvent faire montre certains éditeurs envers le phénomène de l'autoédition ne constituent pas ici le cœur de notre questionnement. Notre analyse a, en effet, pour objectif de se focaliser sur les acteurs du web jouant un rôle moteur dans l'autoédition. Plus précisément, parmi ces multiples acteurs, notre attention se porte tout particulièrement sur la plateforme d'Amazon, la branche Kindle Direct Publishing⁵ qui, dans

¹ Cf. par exemple *The Alliance of Independent Authors* (ALLi) : <http://allianceindependentauthors.org> (page consultée le 5/3/16)

² À titre d'exemple, aura lieu un débat organisé par le Syndicat national de l'édition lors du Salon du livre de Paris 2016 : « L'autoédition fait-elle partie de la chaîne du livre ? ». En 2014, la Foire de Francfort proposait un « forfait autoédition » (153,51 euros) qui comprenait deux jours de conférences et l'entrée pour toute la durée de la manifestation. En ce qui concerne cette dernière, une recherche sur le calendrier des manifestations a fait ressortir pas moins de 128 occurrences sur le registre de l'autoédition.

³ A titre d'exemple, Charlie Bregman a interrogé 130 auteurs en 2014, via la toile. En a résulté la publication en 2015 d'un ouvrage : *L'autoédition, pourquoi, comment, pour qui : enquête auprès de 130 auteurs francophones*.

⁴ Chaque année depuis sa création, l'éditeur met en place un concours, « Nos lecteurs ont du talent », en partenariat avec l'express.fr. En 2015, le réseau social de lecture Babelio y a été associé.

⁵ Nous désignerons dans le reste du texte Kindle Direct Publishing par l'acronyme KDP.

le cadre de l'Hexagone, existe depuis 2011 (2009 pour sa forme native aux Etats-Unis⁶). Dans cette perspective, la question des enjeux qui sous-tendent l'existence du dispositif dans la stratégie déployée par Amazon mérite d'être posée.

Notre hypothèse est la suivante : via le dispositif KDP, Amazon saisit l'opportunité de cet espace de sédition que représente l'autoédition, l'injonction à la créativité prenant ici la forme réduite d'une injonction à la production de contenus, supprimant tout intermédiaire susceptible de qualifier ces derniers. Externalisant ainsi les aléas de la valeur - aucun risque et un investissement financier tout relatif au regard de la puissance de feu d'Amazon -, l'autoédition est l'un des vecteurs déployés par cet acteur, lui permettant de nourrir le catalogue de la liseuse Kindle et au-delà, d'occuper de manière exponentielle le marché du livre numérique. En d'autres termes, sous couvert de promesse d'émancipation et d'obtention de gains substantiels, ce recours au *crowdsourcing* (Howe, 2006), à l'*empowerment* des aspirants écrivains s'inscrit dans le modèle économique de l'hyperoffre au sens de Benghozi (2012), ainsi que d'une rationalisation et industrialisation de la production des biens culturels (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013).

Afin de mener à bien ce travail circonscrit dans le cas présent à la plateforme française, nous avons d'une part analysé le discours présent sur le site de KDP, ainsi que celui tenu par Marie-Pierre Sangouard, responsable des contenus Kindle d'Amazon France. Décrypter les modalités de fonctionnement du dispositif KDP qui se présente sous le registre de l'évidence et de la simplicité constitue l'étape préalable avant de nous pencher sur le classement des 100 premiers titres, plus facilement accessibles que les milliers d'ouvrages qui constituent le catalogue de la plateforme⁷. Ce double focus se révèle particulièrement intéressant dans la mesure où d'une part, il permet de déterminer les secteurs littéraires majoritairement présents et d'autre part, de voir de quelle manière s'opère, derrière ce classement, une logique de commercialisation qui s'appuie sur le savoir-faire d'Amazon en matière d'algorithme.

Ces axes de méthodologie dressés, il s'agit de montrer dans un premier temps que le phénomène de l'autoédition prend corps dans un contexte bien particulier à propos duquel le recours à l'expression de changement de paradigme ne semble pas exagéré, tant les rapports à la créativité, à la lecture, aux biens culturels dans leur ensemble ont subi ces dernières années de profondes mutations placées sous le signe d'un relativisme culturel. Vient alors un second temps consacré à l'examen attentif de l'injonction à la créativité déployée par le dispositif étudié et à l'analyse du fonctionnement du catalogue « restreint » aux 100 premiers titres mis en avant.

L'autoédition numérique : un phénomène disruptif dans l'écologie contemporaine du livre

Force est de constater qu'il est très difficile d'évaluer le nombre d'ouvrages autoédités en France. La branche KDP elle-même se garde bien de fournir des chiffres, à l'image d'ailleurs du comportement global d'Amazon qui se révèle avare en matière de données chiffrées. L'argument régulièrement avancé sur le site consiste à dire que tant de livres autoédités font partie des meilleures ventes numériques : « Près de 40 % des titres du top 100 de nos

⁶ La mise en place de la branche KDP est concomitante de la création d'Amazon Publishing.

⁷ Marie-Pierre Sangouard a parlé de centaines de milliers d'auteurs indépendants sur Kindle, sans donner plus de précisions.

meilleures ventes numériques sont publiés dans le programme KDP » nous a déclaré Marie-Pierre Sangouard.

Une multiplicité d'acteurs

S'il n'est évidemment pas question ici de recenser la totalité des acteurs qui ont investi cette modalité de publication, il semble toutefois pertinent de dégager deux tendances majeures. D'une part, des acteurs importants du Web qui se positionnent sur les rangs de bataille en termes de captation des ressources, à savoir principalement Kobo Writing Life (Fnac), iBooks Authors (Apple). De moindre envergure en termes de rôle joué sur le net, Je publie mon livre⁸ initié par Chapitre.com ou encore par exemple lulu.com⁹ se situent sur le même registre que les précédents qui, à l'instar de KDP, ne demandent aucune contribution financière à l'auteur. Nous avons, d'autre part, des services d'autoédition numérique tels que librinova¹⁰ qui proposent, quant à eux, contre rémunération, un accompagnement de l'auteur sous la forme de prestations professionnelles tout en permettant également une commercialisation de l'ouvrage sur plus de 90 librairies en ligne, ainsi que la recherche d'un éditeur papier dès lors que 1000 exemplaires ont été vendus sous format numérique (programme « En route vers le papier»). Une plateforme comme Scribay¹¹, œuvrant elle aussi dans le domaine de l'autoédition, se positionne beaucoup plus sur l'interaction auteur/lecteur-critique, selon une logique de mise en place d'un espace communautaire, à l'instar du réseau Wattpad, celui-ci se situant pour le moment en pole position au niveau mondial. De leur côté, les auteurs autoédités ne sont pas en reste. Ils forment un réseau très actif par le biais de blogs ou de plateformes, à rebours du mythe du génie solitaire. Au sein de ce réseau, en majorité basé sur le principe du bénévolat et de la solidarité, commencent à poindre la tendance à la demande d'une relative compensation financière, loin toutefois d'un positionnement professionnel comme le montre notamment l'exemple de Bruno Chalard. Celui-ci, après avoir débuté par la création d'un blog de conseils dédié à l'autoédition, a récemment décidé de monter une plateforme d'aide, de conseils et d'outils des auteurs autoédités, « Ecrire, Publier, Vendre », dont l'accès passe par l'acquiescement de la somme modique de 9,99 euros par an. Les services nécessitant l'intervention d'un tiers (correcteur, illustrateur, graphiste) font également l'objet d'un paiement, toutefois sans retour financier à destination de Bruno Chalard¹².

Une médiation très importante des success stories

A priori, la médiatisation très forte de certains succès comme celui qu'Agnès Martin-Lugand a rencontré avec son ouvrage *Les gens heureux lisent et boivent du café* - ce succès allant jusqu'à l'acquisition toute récente des droits cinématographiques de son livre par le producteur américain Harvey Weinstein (producteur, entre autres, des films *The Artist*, *Le discours d'un roi*) -, inscrit aussi la pratique de l'autoédition dans le registre de l'évidence, si tant est qu'il ne s'agit pas d'oublier que c'est surtout à partir du moment où le texte est paru sous format papier aux éditions Michel Lafon que l'essai, c'est-à-dire l'engouement numérique initial via KDP, a réellement été transformé. *Fifty Shades of Grey* d'E.L. James, constitue lui aussi l'exemple emblématique d'une *success story* à dimension mondiale¹³.

⁸ <http://jepubliemonlivre.chapitre.com> (page consultée le 22/2/16)

⁹ <https://www.lulu.com> (page consultée le 26/2/16)

¹⁰ <http://www.librinova.com> (page consultée le 26/2/16)

¹¹ <https://www.scribay.com> (page consultée le 22/2/16)

¹² <http://autoedition.heberg gratuit.net> (page consultée le 22/2/16)

¹³ E.L. James a d'abord proposé son ouvrage sur son propre site, puis sur *The Writer's Coffee Shop* qui le propose à l'impression à la demande en mai 2011. L'ouvrage est ensuite acheté par l'éditeur Vintage Books en avril 2012 et se vend en 18 mois à 40 millions d'exemplaires.

Marie-Laure Cahier et Elisabeth Sutton qualifient, dans leur ouvrage intitulé *Publier son livre à l'ère numérique* (2016), ce type de trajectoire comme étant celle d'auteurs hybrides (autoédition numérique, puis publication papier). Notons dès à présent que cette focalisation sur les succès forme un prisme très réducteur en ce sens qu'il s'avère peu représentatif de la réalité inhérente à l'autoédition et qu'il a surtout, pour finalité essentielle, d'inciter les autres candidats potentiels.

Un contexte éditorial difficile pour les primo-auteurs

Dans la grille de lecture permettant de prendre la mesure du phénomène de l'autoédition, d'autres paramètres majeurs sont à prendre en compte. De fait, parmi les éléments les plus saillants qui caractérisent les pratiques des éditeurs littéraires traditionnels, force est de constater qu'il est devenu très difficile pour un primo-auteur de figurer au catalogue (Legendre, 2010). Notre intention n'est ici pas d'envisager ce problème dans la temporalité longue de l'édition. Notons simplement que les éditeurs estiment pour la plupart que les « bons » livres passent rarement à travers les mailles du tamis de l'orpaillage, pour reprendre le registre lexical associé à la profession d'éditeur¹⁴. Sous réserve d'inventaire, plusieurs exemples (pensons notamment à Proust qui a eu recours à l'édition à compte d'auteur, faute de trouver un éditeur) montrent le contraire. Cela n'empêche pas pour autant les éditeurs de mener désormais un travail de veille sur les succès de livres autoédités sur les plateformes ou autres structures, tant pour éventuellement proposer à l'auteur une publication sous format papier, que pour prendre le pouls de la demande, l'édition ayant toujours été un subtil compromis entre l'offre et la demande. Reste que face à la frilosité dénoncée, ainsi qu'à la concentration des ventes sur un plus faible nombre de titres (Rouet, 2007), l'autoédition peut être envisagée comme la seule issue possible, dès lors que plusieurs refus ont été essayés.

Une relative prise de recul par rapport à l'instance éditoriale

Il semblerait que les relations auteur/éditeur fassent de plus en plus l'objet d'une posture critique. Encore une fois, l'histoire littéraire et éditoriale est émaillée de rapports conflictuels entre ces deux protagonistes : les relations épistolaires entre Céline et Gaston Gallimard sont un exemple, en l'occurrence dans le cas de cet auteur, de conflits d'ordre essentiellement financier. Même si les résultats obtenus par le biais des enquêtes annuelles menées depuis 2010 par la Société des Gens de Lettres (SGL) et la Société Civile des Auteurs Multimédia (SCAM) font montre de relations globalement satisfaisantes¹⁵, il n'en reste pas moins que l'existence même de ce baromètre annuel peut être considéré comme symptomatique d'une prise de recul non négligeable de la part des auteurs à l'égard de l'institution éditoriale. Analyser le contexte d'émergence et d'affirmation de l'autoédition nous amène également à pointer l'une des lignes essentielles de conflit qui est apparue avec le format de publication numérique. Elle se caractérise par le fait que beaucoup d'auteurs estiment que le partage de valeur relatif à la chaîne du livre doit être revu, en leur faveur, à la hausse dans ce marché neuf (Mandel, Sonnac, 2012). Nous n'entrerons pas ici dans cette question délicate de la remise en chantier des relations contractuelles entre auteurs et éditeurs, question abordée, entre autres, par Françoise Benhamou (2014). Mais, nous verrons, à travers l'exemple de KDP, que cet argument constitue un atout non négligeable qui pèse, du moins financièrement aux yeux de l'auteur, en faveur de l'autoédition.

¹⁴ « Un bon livre ne reste jamais dans les cartons (...). Nous sommes des artisans qui n'ont qu'un outil de travail : leur regard. Ils ne demandent qu'à être surpris », propos repris dans l'article « Comment se faire éditer », *Lire*, p. 34.

¹⁵ Cf. <http://www.scam.fr/Actualit%C3%A9s/Dossiers/Relations-auteurs-%C3%A9diteurs> (page consultée le 5/3/16)

Le bouleversement de l'économie créatrice dans une dimension générale de relativisme culturel

Pour terminer de dresser le panorama d'un nouveau contexte à l'œuvre, nul doute que la revendication de l'indépendance éditoriale du côté des auteurs participe de la mutation du marché du livre générée par le numérique. L'usage qualificatif porté par cette notion, combinant à la fois la part individualiste de l'indépendance et la dimension collective de l'injustice et/ou du manque d'égard dont se sentent « victimes » la plupart des autoédités, n'est pas sans incidence sur la notion même d'auteur qui, tout en affirmant le maintien de l'auctorialité, débouche en quelque sorte sur une forme de démocratisation. Avec le numérique, le statut d'auteur et sa fonction d'autorité, de sacralité se trouvent littéralement revisités. Si la pratique du *Creative Writing* représente depuis très longtemps un passage obligé pour les aspirants anglo-saxons (elle est enseignée par exemple par Toni Morrison à Princeton)¹⁶, celle-ci commence à sortir de l'ombre en France, les éditions Gallimard ayant elles-mêmes initié les ateliers de la NRF en 2012, ateliers animés par des auteurs maison. Erigée en norme sociale, la notion de créativité de l'amateur et sa reconnaissance (Flichy, 2010) s'articule au relativisme culturel qui affecte non seulement l'autorité des grandes œuvres au sein du lectorat (Revault d'Alonnes, 2012), mais globalement le livre, délégitimé dans son statut d'« objet-monde » (Piault, 1995). Dès lors, quelle acception peut-on encore donner à une notion critique comme celle d'auteur et d'œuvre quand ces derniers sont confrontés à la variété et à la diversité des expériences et des pratiques culturelles ? Ce faisant, l'écosystème de la création littéraire, partie prenante de l'artiste comme individu socialement construit avec un statut qui va bien au-delà de sa production légitimée par un éditeur (Heinich, 2000), peut-il encore être envisagé sans tenir compte de cette revendication d'indépendance ? Nous reste maintenant à voir sur quelle gamme KDP choisit de jouer la partition de l'indépendance éditoriale ?

Le dispositif KDP : modalités de l'injonction à la créativité et focus sur le top 100

S'il convient, au préalable, de souligner que le livre intégré dans le poste média¹⁷ ne représente désormais que 29% du chiffre d'affaires d'Amazon pour l'année 2013 contre 77% en 2003¹⁸, il n'en reste pas moins que cet acteur parvient non seulement, en parallèle de sa stratégie de diversification de ses activités (entre autres, dans la presse avec le rachat du Washington Post en 2013, dans l'audiovisuel avec la production de séries pour son service par abonnement, Amazon Prime), à conserver, par le biais notamment d'une politique de réduction des marges, son rang de pole position en termes de ventes de livres via sa plateforme de commerce en ligne. Dans la mise en place d'une logique verticale, il est devenu producteur de contenus en se positionnant comme éditeur. En effet, depuis la création en 2009 de la branche Amazon Encore consacrée aux écrivains autoédités, Amazon a adopté une politique éditoriale basée dès le départ sur une diversification des secteurs abordés. La création du navire amiral Amazon Publishing et de ses différentes branches ou filiales s'est arrimée, entre autres, à la mise en œuvre d'une logique d'achats de titres à des maisons

¹⁶ Estelle Lenartowicz soukigne dans son article, intitulé « Peut-on apprendre à écrire ? », que « depuis 1936, le seul Iowa Writer'sWorkshop de l'université éponyme a enfanté la bagatelle de dix-sept Prix Pulitzer, dont Paul Harding et Michael Cunningham », in : *Lire*, p. 40. En France, les formations universitaires sont encore très peu nombreuses : à titre d'exemple, nous pouvons citer l'existence depuis 2013 du Master de création littéraire à l'université de Paris 8.

¹⁷ Le poste « média » comprend, outre les livres papier et numérique, les CD, DVD, MP3, vidéo, logiciel, consoles et jeux vidéo.

¹⁸ Source : <http://amazon.com> (page consultée le 22/2/16)

d'éditions déjà existantes : à titre d'exemple, 450 titres ont été achetés en 2011 à l'éditeur jeunesse Marshall Cavendish afin de nourrir la création de la maison d'Amazon, *Two Lions*. S'appuyant sur une rhétorique de défense de la diversité culturelle, la création en 2010 d'Amazon Crossing, dédiée à la traduction de livres étrangers en langue anglaise, est, quant à elle, venue compléter la construction d'un spectre éditorial orienté en grande partie vers le secteur des littératures de genre, marquant ainsi de la part de cet acteur, une volonté de maîtrise de l'intégralité de la chaîne du livre.

Une rhétorique promotionnelle basée sur la valorisation de l'indépendance, le potentiel rémunérateur de la créativité, la reconnaissance par le lectorat et l'attribution d'un prix littéraire

Sur la page d'accueil de KDP¹⁹, l'accent est mis, dans le discours tenu, sur la simplicité du processus, la rapidité de la mise en œuvre de celui-ci (« Publiez en quelques minutes et votre livre apparaît sur le site d'Amazon en moins de 24 heures »), ainsi que sur la notion d'indépendance à travers le choix possible des territoires de vente et enfin, sur le montant de la redevance qui peut aller jusqu'à 70 %. Ce même registre se retrouve également dans le dessin animé de démonstration visible sur la même page. Par le biais d'un dessin très stylisé et le recours à une voix *off*, sont illustrées les qualités précédemment citées. Plus encore que dans le texte d'accroche, l'accent est particulièrement mis sur la maîtrise du processus par la personne : « C'est vous le chef, vous déterminez tout, du contenu au prix ». On relève également que la personne qui a recours au service de KDP est d'emblée désignée comme écrivain, pouvant de cette manière se passer de l'intermédiaire classique qu'est l'éditeur : « Ce n'est pas votre truc les lettres, les recherches d'argent, etc. Vous êtes un auteur, pas un éditeur ». D'emblée, le texte est envisagé comme acceptable; la personne n'a plus besoin de persuader un éditeur de l'inscrire à son catalogue : « Vous n'avez pas à nous convaincre que votre livre mérite d'être publié. Désormais chacun peut publier de façon indépendante ses ouvrages fraîchement écrits ou ceux qui patientent depuis des années ». Enfin, la mise en avant de la rapidité avec laquelle l'auteur peut largement vivre de sa plume - la cravate portée par le personnage du dessin animé, symbole du travailleur lambda, disparaît très vite -, surplombe l'ensemble du discours promotionnel marqué par le registre lexical du pouvoir. Si les auteurs ont aussi la possibilité de publier leur livre sous format papier via son système d'impression à la demande, CreateSpace, Amazon vise surtout la publication numérique.

Un focus sur cinq auteurs autoédités ayant rencontré le succès complète ce dispositif promotionnel : chacun y raconte son histoire, se met en scène soit dans le cadre d'une vidéo de quelques minutes, soit sous forme de reportage avec des citations de l'auteur. En d'autres termes, ces focus participent de la construction a posteriori de la biographie comme élément de visibilité et de promotion de l'auteur et a fortiori, de celle de KDP. De fait, nous sommes indéniablement dans une perspective proche du conte, insistant sur l'adjuvant fondamental que représente KDP. Les intitulés de ces histoires usent de l'hyperbole, « L'extraordinaire aventure de *Mémé dans les orties* », pour n'en citer qu'un. Soulignons également qu'en affichant les métiers (homme d'affaires pour Christophe Paul, responsable marketing pour Laurent Bettoni) ou les situations antérieures (femme vivant dans une caravane pour Alice Quinn) des auteurs, KDP affirme clairement le message d'un accès possible au succès pour n'importe qui, la question de la vocation ne se pose plus (Sapiro,). Terminons par une mention spéciale au premier focus relatif à Amélie Antoine pour son roman *Fidèle au poste* : « 20000 lecteurs et un prix. L'histoire à succès d'une auteure qui croyait ne pas avoir d'histoire à raconter ». L'antinomie portée par cette accroche met en exergue l'inexistence

¹⁹ <http://www.amazon.fr/publiez-votre-livre-avec-amazon> (page consultée le 5/3/16)

d'une vocation initiale qui aboutit toutefois à la rédaction d'un roman ayant non seulement touché un lectorat non négligeable, mais également obtenu le premier Prix Amazon de l'autoédition en 2015. A ce propos, le jury de ce prix, présidé par Lorant Deutsch²⁰ et composé de professionnels et d'auteurs²¹, avait pour mission de désigner un livre parmi une pré-sélection de dix romans de fiction effectuée par une équipe d'Amazon, à partir des romans publiés sur la boutique Kindle entre juillet 2014 et juin 2015. Ce faisant, Amélie Antoine a reçu la somme de 5000 euros, tandis que son ouvrage a fait l'objet d'un dispositif marketing de 15000 euros sur Amazon.fr. Le choix de la période de remise du prix n'est pas anodin, dans la mesure où celle-ci a été effectuée en octobre, en pleine rentrée littéraire, mais aussi à la même période que l'attribution des prix décernés par les jurys qui font partie intégrante du champ littéraire traditionnel. En parallèle, Amazon a initié la Rentrée Kindle des auteurs indés, c'est-à-dire un concours ouvert jusqu'au 27 septembre 2015, pour désigner le coup de cœur des lecteurs Amazon.

L'injonction ne porte donc absolument pas ici sur la créativité, mais bien plutôt sur l'adhésion au fait qu'il soit possible d'être le maître d'œuvre de la publication de son ouvrage et de pouvoir vivre de sa plume. En ce qui concerne ce dernier point, nous sommes bien loin, voire totalement à l'opposé de la réalité décrite par Bernard Lahire (2006), l'exercice d'un second métier constituant la condition *sine qua non* de l'exercice possible de l'écriture pour la majorité, hormis le cas de quelques écrivains. Le point cardinal de l'injonction portée par KDP consiste en la production de contenus dont seule la valeur marchande est mise en exergue. Exit l'éditeur ou l'instance éditoriale, ainsi que son pouvoir de consécration et le capital symbolique qui lui est afférent. KDP se positionne d'emblée hors du champ des biens symboliques qui possède des critères de hiérarchisation et une économie qui lui sont propres (Bourdieu, 1977). Feu donc de l'intermédiaire, de l'« autorité culturelle institutionnalisée » (Bourdieu, 1984 : 17) c'est-à-dire de l'éditeur, qui jusqu'à présent « faisait » l'auteur ou l'écrivain par son pouvoir de consécration : « Le principe de l'efficacité de tous les actes de consécration n'est autre que le champ lui-même, lieu de l'énergie sociale accumulée que les agents et les institutions contribuent à reproduire par les luttes par lesquelles ils essaient de se l'approprier et dans lesquelles ils engagent ce qu'ils ont acquis par les luttes antérieures » (Bourdieu, 1977 : 7). L'objectif clairement affiché d'Amazon n'est de toute manière pas de promouvoir la valeur symbolique, la qualité des textes, en dépit de ce que pourrait laisser croire l'instauration du prix littéraire qui repose, comme nous l'avons vu, sur la sélection d'ouvrages déjà plébiscités, c'est-à-dire achetés par les lecteurs. Recourir au terme de « désintermédiation » ne nous semble pas pour autant pertinent, dans la mesure où le programme KDP Select par lequel les autoédités sont quasiment obligés de passer constitue en lui-même un intermédiaire qui a, lui aussi, ses règles propres.

La valeur ajoutée de KDP Select pour les auteurs ?

Le programme KDP select est un service gratuit qui vous est proposé lorsque vous publiez votre livre sur Amazon. En souscrivant à ce programme, vous bénéficiez de plusieurs avantages par rapport aux auteurs qui ne le font pas, mais l'accès à ces avantages n'est pas sans contrepartie. Nous allons voir lesquelles. La première condition est d'ordre temporel :

²⁰ Lorant Deutsch est notamment l'auteur de l'ouvrage à succès *Métronome. L'histoire de France au rythme du métro parisien*, paru en 2009 aux éditions Michel Lafon.

²¹ Il nous a été impossible de connaître le nom des professionnels en question. Par contre, nous savons que les auteurs jurés étaient les suivants : Aurélie Valognes, Laurent Bettoni, Wendall Utroi, Audrey Alwett, Alice Quinn : tous autoédités par KDP, hormis Audrey Alwett qui écrit des bandes-dessinées et des albums publiés de manière classique.

L'adhésion au programme doit impérativement durer 90 jours, durant lesquels l'auteur s'engage à ce que son ouvrage ne soit présent que sur Amazon.

Si le site de KDP affiche 70 % de redevance à destination des auteurs, celle-ci oscille en fait entre 35 % et 70 % selon le pays d'achat ou encore le prix que vous avez fixé. Plus précisément, il est fortement préconisé à l'auteur de fixer un prix qui ne dépasse pas 2,99 euros, si l'auteur souhaite effectivement toucher ces 70 %. Par ailleurs, la diffusion *worldwide* qui fait partie du package KDP select ne concerne en fait que trois pays : l'Inde, le Japon et le Brésil. Or, un livre écrit en langue française a peu de chance d'être acheté par un lecteur de ces pays.

L'un des avantages essentiels du programme réside surtout dans le système des offres promotionnelles dont peut bénéficier l'ouvrage. Dans ce cadre, KDP Select a recours au levier de la gratuité, sous forme d'une offre éclair, le livre pouvant faire l'objet d'un téléchargement gratuitement durant quelques heures ou quelques jours. L'accès gratuit fait partie des modèles économiques développés par les industries culturelles (Benghozi, 2012). A priori, ce modèle ne représente aucun avantage pour l'auteur, hormis le fait que par ce biais, l'ouvrage peut rapidement grimper dans le classement Kindle. Ce faisant, cette place privilégiée a tendance à inciter les acheteurs, même lorsque l'ouvrage n'est plus gratuit. Souscrire au programme permet également à votre livre d'être présent dans l'offre de prêt *Kindle unlimited* (programme d'emprunt par abonnement proposé à tout possesseur de la liseuse Kindle) qui, elle aussi, participe au système du classement Kindle. Notons que depuis le mois de juillet 2015, les auteurs dont les livres sont empruntés dans ce cadre ne sont plus rémunérés selon le barème d'une base minimale de lecture de 10 % du livre, mais en fonction du nombre de pages lues. Cette comptabilisation ne s'effectue pas selon le nombre de pages téléchargées, mais en fonction du nombre de pages affichées suffisamment longtemps à l'écran pour pouvoir supposer avoir été lues. Sous ce rapport, Amazon ne fait finalement que poursuivre son utilisation des algorithmes, valeur cardinale de son système de recommandation. Mais ces fourches caudines de l'algorithme désormais appliquées à la rémunération des auteurs, pour l'instant seulement dans le cadre du prêt, ne vont-elles pas générer de la part de ces derniers un formatage de leur écrit, au sens où il s'agira d'inciter, coûte que coûte, le lecteur à poursuivre le plus loin possible sa progression dans l'ouvrage ? Si l'on peut éventuellement considérer que cet angle d'approche peut aussi constituer un vecteur d'opportunité, voire peut-être de créativité dans l'exercice de l'écriture - après tout, n'était-ce pas déjà le cas avec les romans-feuilletons disponibles dans la presse au XIX^e siècle -, il n'en reste pas moins que ce système du *cliffhanger* largement intégré dans les séries télévisées instaure une modalité totalement inédite de rétribution de l'auteur et ce faisant, de l'économie créatrice. Nous reste maintenant à regarder de plus près quels sont les ouvrages proposés.

Prédominance de la littérature de genre dans le top 100

Le top 100 des livres autoédités présente la particularité d'être mis à jour toutes les heures, en fonction bien évidemment de l'évolution des ventes, mais aussi des prêts comme nous venons de le voir. Les livres sont répertoriés selon dix secteurs (cf. le tableau ci-dessous). Afin d'être le plus précis possible à propos de la proportion des différents secteurs, nous avons consulté chaque fiche relative aux livres présents dans l'échantillon²². Le seul livre classé dans la rubrique Non-fiction est un récit de voyage.

²² Travail effectué le 28/10/2015

Secteurs éditoriaux	Nombre de titres
Economie et finance	0
Bandes-dessinées et romans illustrés	0
Livres éducatifs	0
Livres pour enfants	25
Polar, thriller, suspense	19
Non-fiction	1
Littérature sentimentale	53
Science fiction et fantasy	2
Adolescents et jeunes adultes	0
Total	100

Décomposition par secteurs des 100 premiers titres du classement des ventes Kindle

À la lecture de ce tableau, deux constats s'imposent. En premier lieu, un quart des livres autoédités sont classés dans la rubrique Littérature et fiction. Parmi ces livres figurent notamment celui de la lauréate du prix Amazon de l'autoédition 2015, mais aussi celui qui a reçu le prix spécial du jury (*Un sac de Solène* Bakowski), ainsi que celui qui a été élu coup de cœur des lecteurs Amazon (*Souviens-toi, Rose...*). Sont aussi présents les dix livres qui avaient été nominés dans le cadre de la pré-sélection pour l'attribution du prix. Nul doute alors que la mise en place de ce prix qui, a priori a pour objectif de donner un label de légitimité au dispositif KDP et de fait aux ouvrages autoédités, n'est pas sans impact sur les ventes, à l'instar finalement de ce que l'on peut constater à propos des prix littéraires classiques (Goncourt, Femina, etc.). En second lieu, force est de constater l'écrasante présence de livres relevant de la littérature de genre et tout particulièrement, celle du polar et de la littérature sentimentale. À ce propos, regarder attentivement chaque fiche de livre, en allant au-delà de la couverture sur laquelle est généralement estampillé le genre, s'est révélé instructif car nous nous sommes aperçu que derrière le genre affiché de littérature sentimentale, il s'agissait en fait pour d'aucuns, de livres relevant plutôt de littérature érotico-sentimentale. Selon le Syndicat national de l'édition, le livre numérique représenterait 6,4 % des ventes globales de livres en 2014 pour un chiffre d'affaires, tous supports et catégories éditoriales confondus, de l'ordre de 161,4 millions d'euros. Si le secteur de l'édition professionnelle a globalement migré vers le numérique, le secteur de la littérature représente, quant à lui, 15,3% de part de marché²³. Une granulométrie plus fine des secteurs littéraires nous montrerait probablement que la pénétration des ebooks est plus importante pour la littérature de genre.

Conclusion

En idéalisant et en instrumentalisant l'utilisateur comme créateur avec le dispositif KDP, Amazon ne fait que poursuivre la stratégie déjà engagée de délégation déjà à l'œuvre dans le travail de diffusion des livres vendus sur sa plateforme, avec son externalisation sur l'acheteur. Le « cercle de la croyance » (Bourdieu, 1977) repose ainsi, dans la perspective amazonienne, sur l'utilisateur qui tour à tour, peut être celui qui produit un bien culturel, tout comme celui qui participe, via le tri algorithmique, à la fonction de recommandation. L'objectif final de masse critique sous-tendu par l'autoédition, c'est-à-dire d'un nombre le

²³ Syndicat national de l'édition, « Le livre numérique en 2014 : bilan et perspectives » (<http://www.sne.fr/enjeux/numerique>) (page consultée le 22/6/2015)

plus important possible d'ouvrages disponibles dans une perspective de *binge-reading*, s'appuie sur le principe de la désolidarisation de la production de valeur de la production de contenus culturels et ce, dans une logique d'industrialisation et de rationalisation (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013). La notion de « grandeur » au sens défini par Boltanski et Thévenot (1987) se trouve ici avant tout reléguée à sa dimension commerciale, hyperbolisée dans le discours tenu par KDP, partie prenante de la logique contemporaine du « toujours plus performant » et du « toujours plus vite » (Aubert, 2006). Appréhender la complexité de l'espace symbolique littéraire contemporain dans sa dimension numérique au travers de la question de l'autoédition selon KDP se révèle ainsi tout particulièrement intéressant, en tant que révélateur d'un acteur qui au final, s'impose comme un méta-intermédiaire, alors que celui-ci sonne depuis le début l'hallali de la fin des médiations professionnelles du livre. Reste que l'autoédition numérique participe à l'abondance d'écrits, proposant une offre plus large, plus diluée et donc plus difficilement capable de retenir l'attention, obligeant l'auteur à investir le pan promotionnel, rôle classiquement dévolu à l'éditeur après le processus de certification du contenu que constitue le tri. Sans doute est-ce pour cette raison que la plupart des auteurs autoédités ont en ligne de mire la présence physique de leur ouvrage sous format papier en librairie, outre le fait que ce dernier reste encore symboliquement ce qui transforme un écrit en un réel livre.

Bibliographie

- Aubert Nicole (2006), « Hyperperformance et combustion de soi », in : *Etudes*, n°10 (tome 405), p. 339-351
- Benghozi Pierre-Jean (2012), « Enjeux et leçons des modèles d'affaires innovants de la culture », in *Actes du séminaire Contenus numériques et modèles d'affaires innovants (GIS Culture-Médias & Numérique)*, sous la dir. de Pierre-Jean Benghozi, ministère de la Culture et de la Communication
- Benhamou Françoise (2014), *Le livre à l'heure numérique : papier, écrans, vers un nouveau vagabondage*, Paris, Essais, Le Seuil
- Boltanski Luc, Thévenot Laurent (1987), *Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard
- Bouquillion Philippe, Miège Bernard, Moeglin Pierre (2013), *L'industrialisation des biens symboliques : les industries créatives en regard des industries culturelles*, PUG, Grenoble
- Bourdieu Pierre, 1977, « La production de la croyance : contribution à une économie des biens symboliques », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°13, p. 3-43.
- Bourdieu Pierre, « Le champ littéraire. Préalables de critiques et principes de méthode », in : *Lendemain*, n°36, Cologne, p. 5-20
- Bregman Charlie (2015), *L'autoédition, pourquoi, comment, pour qui : enquête auprès de 130 auteurs francophones*, format Kindle
- Cahier Marie-Laure, Sutton Elisabeth (2016), *Publier son livre à l'ère numérique. Autoédition, maisons d'édition, solutions hybrides*, Paris, Eyrolles
- « Comment se faire éditer », in : *Lire*, n°443, mars 2016, p. 32-41
- Flichy Patrice (2010), *Le sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*, Paris, Le Seuil
- Heinich Nathalie (2000), *Être écrivain. Création et identité*, Paris, La Découverte
- Howe Jeff (2006), « *The Rise of Crowdsourcing* », in *Wired magazine*, n°14

Lahire Bernard (2006), *La condition littéraire. La double vie des écrivains*, Paris, La Découverte

Legendre Bertrand (2010), «Le primo romancier à l'épreuve de la fabrication de l'auteur : constructions et déconstructions», in *La Fabrication de l'auteur*, sous la direction de Josée Vincent et Marie – Pier Luneau, Québec, Éditions Nota bene, p. 123 – 131.

Mandel Cécile, Sonnac Nathalie (sous la dir.) (2012), *L'auteur au temps du numérique*, Paris, Editions des archives contemporaines

Piault Fabrice (1995), *Le livre, la fin d'un règne*, Paris, Stock

Revault d'Allonnes Myriam (2012), *La crise sans fin*, Le Seuil

Rouet François (2007), *Le livre. Mutations d'une industrie culturelle*, Paris, La Documentation française

Vers une créativité automatisée ? Une étude exploratoire sur l'intégration de dispositifs algorithmiques à l'amont des filières d'industries culturelles

Vincent BULLICH
Université Paris 13, LabSIC
vincent.bullich@laposte.net

Résumé :

On observe depuis quelques années une emprise croissante des « algorithmes » sur les conditions de circulation des objets culturels. Des moteurs de recherche jusqu'aux dispositifs automatisés de recommandation, le rapport au monde symbolique est ainsi de plus en plus tributaire d'outils computationnels numériques et de systèmes d'automatisation. En outre, on assiste actuellement à une remontée de ces outils de l'aval des filières d'industries culturelles et médiatiques vers l'amont : ils ne concernent par conséquent plus uniquement la diffusion des objets culturels mais leur conception même. Un nombre croissant d'activités « créatives » sont ainsi désormais assistées par des robots informatiques voire sont totalement automatisées. Ce phénomène émergent s'inscrit dans le mouvement de longue durée d'industrialisation de la culture tout en présentant des formes inédites de rationalisation des modes de valorisation de celle-ci.

Mots-clefs : Algorithmes, industries culturelles, incertitude, rationalisation, industrialisation

« Algorithme » est devenu le maître-mot de nombreux discours d'acteurs industriels (au premier rang desquels se trouvent les « GAFA »¹ et leurs épigones) et d'observateurs qui désignent par son entremise le « tournant prédictif » (Cardon, 2013) qui s'est amorcé au sein des industries culturelles, informationnelles et communicationnelles à partir du moment où les technologies numériques et les capacités d'interconnexion ont facilité l'extraction et l'exploitation de quantités inédites de données. Ce nouveau stade d'industrialisation du procès de production et de commercialisation des biens culturels et créatifs a principalement été abordé dans le cadre d'études sur les formes « nouvelles » (*i. e.* numériques) de recommandation/prescription (*e. g.* Beauvisage *et alii*, 2013). Il s'est ainsi agi d'identifier les *modus operandi* et ressorts de ces dispositifs destinés à orienter, conditionner la demande. En revanche, peu de travaux se sont intéressés à l'inscription de ces outils computationnels à l'amont des filières, c'est-à-dire aux procédures de rationalisation opératoire et d'automatisation portant sur les phases les plus « créatives » du procès de production (à savoir les phases de conception des produits puis d'édition ou de programmation). Or, on assiste depuis peu de temps à la multiplication des cas où des algorithmes sont dépeints comme les éléments centraux de ces phases, créant, *ipso facto*, des organisations et modes de valorisation inédits. Cette communication se propose ainsi d'exposer succinctement les premiers résultats d'une enquête amorcée en septembre 2014 et qui vise précisément à apprécier les conséquences de cette intégration sur l'évolution des métiers, des procédures de coordination des activités ainsi que la contribution de ces dispositifs au processus de valorisation des produits. Après avoir défini, dans une première partie, le cadre théorique, les questions initiales ainsi que l'hypothèse principale qui a conduit cette recherche, nous présenterons la méthode puis les dispositifs étudiés. Nous concluons en apportant des éléments de réponse aux questionnements ainsi qu'à l'hypothèse de départ et proposerons un ensemble de pistes à développer des études complémentaires.

I. Cadre théorique, questionnements initiaux et hypothèse

A. Les modèles socio-économiques des industries culturelles comme réponse à l'incertitude radicale

La théorie des industries culturelles² a, dès ses origines, mis en avant que l'incertitude de la valorisation de la production constituait un trait structurant prépondérant dans l'organisation des filières d'industries culturelles (Huet *et alii*, 1978). Selon P. Moeglin (2007), trois principaux facteurs expliquent cette prégnance : (1) l'impossibilité pour les producteurs de pleinement appréhender les conditions de formation de la demande (la valeur d'usage des produits culturels étant liée aux goûts de chacun, les qualités de ces produits appréciées de façon subjective) ; (2) les limites de la rationalisation du procès de production (celle-ci conservant notamment un caractère artisanal dans la phase de conception de produits) ; (3) l'impératif de nouveauté constante qui pèse sur les producteurs en raison de l'extrême volatilité des consommateurs³.

¹ Acronyme regroupant les nouveaux géants industriels de la communication : Google, Apple, Facebook Amazon.

² Pour une présentation de la théorie des industries culturelles, voir : *Revue française des sciences de l'information et de la communication. La théorie des industries culturelles (et informationnelles), composante des SIC.*, n°1, 2012, disponible en ligne sur <http://rfsic.revues.org/75>.

³ Indiquons ici que ces caractéristiques ont également été identifiées dans le cadre d'études économiques (*e. g.* Caves, 2000 ; De Vany, 2003) et sociologiques (*e. g.* Morin, 1961 ; Karpik, 2007).

Afin de répondre à cette incertitude radicale⁴ quant à la valorisation de leurs productions, les industries culturelles ont progressivement mis en œuvre un ensemble de stratégies dont la régularité et la cohérence ont été à l'origine de la définition de « modèles socio-économiques » de la production industrielle de la culture médiatisée par un groupe de chercheurs se rattachant à la théorie des industries culturelles. Représentations idéales-typiques, « règle du jeu » plus que « reflets d'un mode de fonctionnement » (Moeglin, 2008), ces modèles ont été construits à partir d'un ensemble de caractéristiques portant sur l'intégralité des activités des filières étudiées et visent à la compréhension des dynamiques phylogénétiques en cours au sein des secteurs des industries culturelles, informationnelles et communicationnelles. Cinq modèles ont ainsi été définis⁵. Les deux premiers (Flichy, 1980, Miège, Pajon, Salaün, 1986) sont généralement qualifiés de « génériques » en raison de leur permanence et de leur histoire déjà ancienne (Moeglin, 2008) : ce sont le « modèle éditorial » (production et distribution de biens édités) et celui « de flot » (production et diffusion de programmes) (Miège, 2000). Les trois autres - le « club », « l'économie des compteurs », le « courtage informationnel » (respectivement Tremblay & Lacroix, 1991, Miège & Pajon, 1990, Moeglin, 1998) - sont des modèles dérivés des deux premiers et nous les laisserons ici de côté.

Du point de vue de ces théoriciens des industries culturelles, ces modèles socio-économiques apparaissent donc comme un corollaire de l'incertitude. Ils constituent en effet une réponse organisationnelle efficace (et donc stabilisée) à une contrainte endogène : « des modèles socio-économiques différenciés inscrivent la production et la commercialisation de chaque produit dans des ensembles [...] qui atténuent l'impondérable de leur valorisation » [...] ; ils permettent « d'éclairer les conditions de la régulation [...] selon le type d'assurance contre l'incertitude adopté par la filière » (Moeglin, 2007, p. 153-154).

B. Les fonctions centrales

Un des critères majeurs de la différenciation des modèles socio-économiques est lié à la « fonction centrale ». La théorie des industries culturelles a en effet identifié pour chacun de ces modèles une fonction qualifiée de « centrale » au regard de sa prééminence dans l'organisation de la production, la transformation d'une production intellectuelle ou artistique en forme marchandise (Huet *et alii*, 1978). Cette fonction constitue ainsi le « lieu où s'élaborent concrètement les biens et leurs modalités de mise en marché » (Rébillard, 2012) et, pour cette raison, est (censément) occupée par les acteurs qui sont le mieux à même de coordonner les activités de l'ensemble des membres de la filière considérée. Elle apparaît également comme intégrée à la phase la plus « créative » du procès de production des industries culturelles puisque que située « à l'articulation des activités artistiques, techniques, financières et reproductrices » (Huet *et alii*, 1978).

Pour ce qui est des deux modèles génériques, cette fonction est, dans le premier cas, « l'édition ». Celle-ci consiste en la sélection « d'expressions » ou « d'œuvres de l'esprit » (*Ibid.*), leur transformation en biens industriels et l'organisation concomitante de la filière pour pouvoir toucher les consommateurs (intermédiaires et finaux). Dans le second cas, la fonction centrale est la programmation, *i. e.* la sélection de contenus (à l'instar de l'activité d'édition) mais également la recherche d'une adéquation optimale de ces contenus à une

⁴ Une situation de symétrie d'ignorance, *i. e.* concernant tant le producteur que le consommateur, que R. Caves (2000) désigne par l'expression « *nobody knows* ».

⁵ Pour une synthèse, voir : Moeglin, 2007.

temporalité de diffusion et l'organisation de la filière pour toucher à la fois une audience et des annonceurs (principe des marchés multi-versants).

Ces fonctions, qui composent en premier lieu avec l'incertitude, présentent un caractère décisif en termes de valorisation pour l'ensemble de la filière. Par conséquent, ce sont elles qui sont les plus concernées par les procédures de rationalisation⁶ et les stratégies de réduction du risque. Ce phénomène est repéré et critiqué depuis les débuts des études sur la culture industrialisée⁷ et l'étude que nous proposons s'inscrit dans cette démarche de compréhension des mécanismes mis en place pour adapter des exigences bureaucratiques, industrielles et capitaliste à un environnement dominé par l'incertitude radicale.

C. Proposition, méthode et hypothèse

Il s'agit donc ici de caractériser les procédures d'automatisation des fonctions centrales que nous allons présenter ci-après comme des mécanismes visant foncièrement à la réduction de cette incertitude. Pour ce faire, nous avons procédé à une dizaine d'études de cas, encore largement exploratoires, portant sur des dispositifs proposés par des acteurs évoluant au sein de cinq filières d'industries culturelles : l'édition, la production phonographique, la production audiovisuelle, la radio et la presse. Ces dispositifs ont été sélectionnés en fonction de leur importance au sein du procès de production (appréciée principalement par le degré d'automatisation qu'ils conféraient à ce dernier) mais également en fonction de la visibilité médiatique de leur producteurs/promoteurs. Ces études ont en effet principalement été réalisées à partir de documents de seconde main (articles de journaux, entretiens médiatisés, rapports d'experts, rapports d'activité et discours promotionnels accessibles sur les sites des sociétés), méthodologie conditionnée par l'impossibilité de conduire des entretiens avec la plupart des acteurs (pour des raisons pratiques) et par l'impossibilité d'accès au code source.

L'hypothèse qui a guidé notre démarche est relative à la différenciation des modèles socio-économiques. Considérant que cette différenciation des modes d'organisation constitue une réponse à l'incertitude et considérant le caractère décisif des fonctions centrales pour la valorisation des biens culturels, alors les procédures d'automatisation qui s'y rapporte devraient se distinguer en fonction de ces modèles. En résumé, nous avons fait l'hypothèse d'une inscription différenciée des dispositifs d'automatisation au sein des filières d'industries culturelles en fonction des « modèles socio-économiques » de production.

⁶ Rationalisation comprise ici dans une acception wébérienne comme le développement d'un savoir spécialisé et la mise en place de procédures d'action ainsi que de procédures d'évaluation concomitantes visant à l'optimisation des moyens par rapport à des fins.

⁷ Ainsi T. W. Adorno (1928) considère-t-il dans ses études sur l'industrie phonographique que l'organisation bureaucratique et industrielle au sein de laquelle trône le « directeur artistique » (*i. e.* l'éditeur) a précisément pour but de « pré-digérer » la musique pour les besoins de la consommation, c'est-à-dire la rendre conforme à ce que le public « peut » écouter donc acheter. Plus tard, E. Morin (1961) fait le même constat et identifie au sein des industries culturelles des stratégies de « syncrétisation » (intégration de thèmes récurrents dans la plupart des œuvres) et « d'homogénéisation » (« lissage » du style, des particularismes et recherche de dénominateurs communs), stratégies qu'il définit comme une condition pour dépasser les stratifications sociales (classes, âge, sexe) et rendre le produit culturel apte à toucher le public le plus large possible. Par la suite, de nombreuses études vont mettre en évidence la rationalisation de la fonction centrale, rationalisation qui se manifeste tant par l'évolution de l'organisation de la production et de la commercialisation (*e. g.* Hirsch, 1972 ; Bilton 2008), les stratégies de choix éditoriaux, de formatage des contenus et de gestion de catalogues (*e. g.* Miège Pajon, Salaün, 1986 ; Alkhvist, 2001) ou par l'encadrement juridique et contractuel de l'activité (*e. g.* Caves, 2000, de Vany, 2004).

II. Cas d'études

A. Au cœur des dispositifs computationnels et d'automatisation : l'algorithme informatique

Fondamentalement un algorithme est une suite d'opérations et d'instructions permettant de résoudre un problème. Objet de technique, il répond à une « fonction stratégique » et est porteur d'une « vision du monde » à partir de laquelle il a été défini (ce qui lui confère potentiellement une dimension politique, Cardon, 2013 ; Feenberg, 2014) et qu'il appartient au chercheur de rendre visibles. Dans le cadre d'une étude des dispositifs d'automatisation informatique, il faut se garder d'un excès de métonymie : l'algorithme n'est qu'un élément d'un ensemble socio-technique vaste et complexe (généralement un réseau de « bots », *i. e.* d'agent logiciels qui interagissent automatiquement avec des serveurs) destiné à l'extraction et à l'exploitation d'importantes quantités de données, l'identification des corrélations pertinentes et la mise en œuvre automatique d'actions en vue d'un objectif (ensemble d'opérations qui constitue sa « fonction stratégique »). Par conséquent, les « *outputs* » de ces dispositifs ne sont donc pas seulement des données (traitées), mais plus largement des données et des actions à partir de celles-ci.

Afin d'étudier les dispositifs dans le cadre de cette étude, nous avons construit une grille d'analyse visant à les distinguer en fonction de leurs caractéristiques techniques telles qu'elles sont véhiculées par les discours de leurs promoteurs et telles que, pour certains, nous avons pu les expérimenter (dans le cadre d'une rétro-ingénierie tout à fait primaire).

Cette grille se décompose comme suit :

- L'objet central du calcul : il s'agit de savoir si le dispositif analyse ce que les individus font de/avec le contenu (soit, une analyse des procédures d'attribution des qualités) ou si le dispositif analyse directement les propriétés du contenu (recherche de qualités intrinsèques).
- Le type d'analyse impliquée : ce critère dérive du critère précédent et distingue les dispositifs en fonction du type d'analyse requis, analyse des actions ou analyse sémantique (*lato sensu*).
- La forme des résultats (« *outputs* ») et le rapport à la normativité : il s'agit d'évaluer si les résultats contribuent à un classement hiérarchisé (procédure de notation) ou à un ordonnancement (distinction des éléments sans hiérarchisation). De plus, il s'agit d'identifier si le dispositif contribue à la construction (*ex ante* ou *ex post*) d'une normalité (sous forme de profil statistique par exemple) ou s'il se contente de produire une « objectivité a-normative » (Rouvroy, Berns, 2013).
- La nature de la correspondance établie : cette correspondance peut être soit dyadique (correspondance établie entre des individus et des objets ou d'autres individus) ou triadique (analyse du rapport entre individus et objets réalisée via l'analyse des rapports d'autres individus et objets : principe du filtrage collaboratif).
- Les modes de pondération : appréciation du degré d'importance dans la pondération des résultats donné à l'autorité, la notoriété et la popularité des producteurs de données mais également à la nouveauté, leur rapport à l'actualité.
- La puissance d'extrapolation : distinction entre algorithmes (plutôt) analytiques et algorithmes (plutôt) prédictifs.
- Le niveau de l'apprentissage automatique et le niveau de la « curation » humaine : le premier critère concerne « l'implémentation » (codage et mise en œuvre) de méthodes automatique d'évolution du dispositif en fonction des variations de son

environnement (données récoltées) et/ou des résultats produits (ce que les anglophones nomment le *machine learning*). Le second vise à apprécier la quantité de travail de maintenance, d'ingénierie mais également d'indexation, de définition et d'application des métadonnées, etc. requis par le dispositif.

- Le degré d'intervention de la machine dans la prise de décision et/ou le produit final.

Il s'agit de préciser ici que, pour la plupart de ces items, nous sommes dans une logique de gradation plutôt que d'exclusion, c'est-à-dire que, d'une part, la plupart des résultats peuvent être placés sur un continuum entre 2 pôles en fonction de l'intensité de leurs propriétés et, d'autre part, qu'il y a une forte tendance à l'hybridation des dispositifs.

B. Dispositifs et acteurs étudiés

Nous avons sélectionné une dizaine de dispositifs. Pour des raisons pratiques évidentes, il ne serait être question ici de les présenter individuellement, c'est pourquoi nous avons élaboré un tableau synoptique regroupant leurs principales caractéristiques (ci-après). Cependant, afin de favoriser l'intelligibilité de celui-ci, les quelques précisions suivantes seront les bienvenues :

- Short Edition est une société iséroise spécialisée dans l'édition de textes courts pour d'autres plates-formes/médias. Elle a mis en place un dispositif de traitement automatique de la langue destiné à opérer une présélection parmi les 25000 manuscrits reçus annuellement et identifier les contenus les plus adaptés « à la mobilité urbaine » et aux différents types de lectorat.
- Hit Song Science (Polyphonic HMI), HitLab DNA (Hitlab) et Music Xray sont trois dispositifs conçus pour détecter et aider à produire « des tubes » musicaux pour le compte notamment des *majors* phonographiques. Les deux premiers automatisent l'analyse musicologique et procèdent par comparaison du morceau analysé avec les plus grands « hits » produits au cours des trente dernières années. Ce faisant, il s'agit, premièrement, d'évaluer le potentiel commercial d'un titre, d'identifier, deuxièmement, les lacunes, les aspects perfectibles de celui-ci et de proposer, troisièmement, des solutions de formatage. Le troisième a adjoint un outil de traitement sémantique des commentaires sur les réseaux socio-numériques (RSN) afin de réaliser une meilleure adéquation de ce formatage avec les goûts du moment.
- Pour ce qui est de la filière audiovisuelle, l'acteur incontournable en termes d'utilisation d'algorithmes informatiques est Netflix. Nous ne nous sommes pas ici intéressé à l'outil de recommandation du géant de la vidéo à la demande mais à sa série à succès *House of Cards*, qui aurait en partie été élaborée à partir des données récoltées sur les préférences et usages des 33 millions d'abonnés au service. Les ingénieurs de la firme californienne auraient ainsi conçu un algorithme « éditorial » analysant ce que les abonnés attribuent comme qualité, leur perception et l'utilisation des micro-tags produits par la firme ainsi que leurs habitudes de visionnage. A partir de ces données, ils auraient produit une matrice pour l'élaboration du scénario de la série mais également pour le choix du casting comme du réalisateur⁸.
- Dans le cadre de l'étude de l'application de ces dispositifs au modèle de flot, nous avons dans un premier temps sélectionné trois cas liés à la webradio. Initialement, ceux-ci présentaient des solutions très différenciées d'automatisation de la programmation puisque l'Audiogen de la société allemande Mufin consistait en un outil basé sur

⁸ Indiquons toutefois ici que ce cas a suscité une réelle controverse, les discours des ingénieurs de la firme californienne ayant souvent été qualifiés d'arguments marketing par les journalistes spécialisés, voir, par exemple : Carr, 2013.

l'analyse sémantique des éléments musicaux (mélodie/harmonie/rythme, etc.), alors que le Music Genome Project de la société américaine Pandora fonctionnait à partir d'une indexation et d'un traitement automatique de la langue portant sur les discours (experts et profanes) sur la musique récoltés sur les blogs et les réseaux socio-numériques et que son concurrent direct, la société The Echo Nest, constituait sa programmation automatisée à partir de corrélations entre les habitudes d'écoute des internautes et ses 710 micro-tags « experts » apposés sur plus de trente millions de titres. Par la suite, on a assisté à une hybridation entre ces approches. Les trois acteurs ont ainsi cherché à affiner la définition de « *taste profiles* » en corrélant historiques d'écoute (portant à la fois sur ce qui est écouté et la contextualisation de l'écoute : horaire, durée et lieux) et analyse sémantique (musicologique et/ou stylométrique), l'objectif étant non seulement de réaliser l'appariement le plus fin possible mais également d'adapter la programmation aux habitudes et au rythme de vie de l'auditeur.

- La dernière filière d'industries culturelles abordée dans le cadre de cette enquête est la presse en ligne. Par bien des aspects, son fonctionnement se rapproche du modèle de flot et nous avons choisi de nous concentrer sur deux acteurs emblématiques d'une certaine forme de « journalisme computationnel »⁹ : Summly et Melty. Le premier a produit une application basée sur un outil de traitement automatique du langage naturel afin de produire des résumés conçus à partir d'articles de grands titres de presse (New York Times, BBC, Al Jazeera, etc.) et de dépêches des agences de presse internationales¹⁰ et fournit au lecteur un condensé de l'actualité à raison de deux éditions d'une douzaine d'informations « capitales »¹¹ par jour. Cette société anglaise a été rachetée par Yahoo en 2013 et son système Trimlt est devenu le moteur technique de Yahoo News Digest en 2014. Le second est une entreprise française qui propose un modèle de production d'information en temps réel basé sur l'utilisation d'un dispositif algorithmique nommé « Shape ». Celui-ci détecte les sujets potentiellement intéressants pour les 15-30 ans (le cœur de cible du site) par une analyse des requêtes sur Google et de sujets les plus partagés sur les RSN, puis procède à une cotation des sujets¹² et à une extraction automatique des mots-clés afin d'optimiser le référencement. Le dispositif indique également aux rédacteurs le format de l'article que ceux-ci vont devoir produire (en quelques minutes pour être en phase avec les intérêts de l'instant) et qui seront publiés avec l'aval du programme qui identifie les heures les plus propices aux pics de trafic (en fonction des habitudes des lecteurs mais également - et surtout - de la concurrence). Ce dispositif se complète d'un outil de veille de la concurrence des autres sites qui permet d'identifier les sujets non encore traités par les sites du groupe mais développés par des concurrents. Tous ces instruments d'analyse en temps réel servent la régie publicitaire interne qui peut conseiller en amont ses clients sur le choix des sujets, des visuels, des textes ou des meilleurs moments pour communiquer sur telle ou telle cible.

⁹ Selon l'expression de J. Hamilton et F. Turner (2009). Par celle-ci, ils désignent l'activité résultante de la combinaison des algorithmes, des données, des méthodes issues des sciences sociales et du travail journalistique qui émerge dans de nombreuses rédactions. Summly et Melty apparaissent comme des formes extrêmes de ce « journalisme computationnel » en ce que les dispositifs que ces deux firmes développent réduisent à la portion congrue le travail humain au profit d'un traitement très automatisé de l'information.

¹⁰ Ce qui apparaît prégnant d'un point de vue économique est la logique de parasitisme à l'œuvre dans ce modèle.

¹¹ Les choix rédactionnels se font en fonction de « l'importance » des informations (construction algorithmique sur le principe du PageRank de Google et bot qui scrute de façon continue le RSN Twitter) mais également des intérêts du lecteur (identifiés par ses traces de navigation).

¹² L'analogie avec la « bourse » est éclairante : la vision du monde sous-jacente au dispositif est explicitement inspirée par le fonctionnement et la logique des activités des opérateurs de marché.

	Focalisation du calcul	Type d'analyse	Forme des outputs	Définition d'une norme	Type de corrélation	Mode de pondération	Puissance d'extrapolation	Capacité d'apprentissage	Niveau de curation	Degré d'intervention machinique
Short Edition	Contenu	Sémantique (Stylométrie)	Notation	Oui	Dyadique	Par popularité	Modérée	Forte	Elevé	Modéré
Hit Song Science	Contenu	Sémantique (musicologique)	Notation	Oui	Dyadique	Par popularité	Forte	Nulle	Modéré	Modéré
HitLab DNA	Contenu	Sémantique (musicologique)	Notation	Oui	Dyadique	Par popularité	Forte	Forte	Modéré	Modéré
Music XRay	Qualification & contenu	Sémantique (commentaires + musicologique)	Ordonnement	Non	Triadique	Par autorité	Forte	Forte	Faible	Modéré
Netflix	Qualification	Actions	Notation	Oui	Dyadique	Par popularité	Forte	?	Elevé	Modéré
Mufin's Audiogen	Contenu	Sémantique (musicologique)	Ordonnement	Non	Dyadique	Par notoriété	Modérée	?	Elevé	Elevé
Pandora's Music Genome Project	Qualification & contenu	Sémantique (commentaires + musicologique)	Ordonnement	Non	Dyadique & triadique	Par notoriété	Modérée	Forte	Elevé	Elevé
Echo Nest	Qualification & contenu	Sémantique (commentaires + musicologique)	Ordonnement	Non	Dyadique & triadique	Par notoriété & autorité	Modérée	Forte	Elevé	Elevé
Summly	Qualification & contenu	Sémantique (Stylométrie) + actions	Hybride Notation/ Ordonnement	Oui	Dyadique & triadique	Par autorité, popularité & notoriété	Faible	Forte	Modéré	Elevé
Melty	Qualification & contenu	Sémantique (commentaires) + actions	Notation	Oui	Triadique	Par popularité	Forte	Forte	Elevé	Elevé

Conclusion

En réponse à l'hypothèse initiale, plusieurs éléments nous permettent de considérer que ces dispositifs d'automatisation connaissent une inscription différenciée en fonction des filières/produits concernés. Ils semblent en effet beaucoup plus efficaces avec les industries de programmation, de flux qu'avec les industries de l'édition, du stock. Dans les exemples étudiés, nous avons relevé deux principaux cas de figure, le dispositif d'automatisation apparaissant soit comme un outil d'assistance aux choix éditoriaux (ex : Short Edition, HSS ou Melty), soit comme une forme de « délégation technique »¹ des fonctions centrales (ex : Echonest & Summly). A partir de ce constat, deux pistes nous semblent devoir être explorées en priorité. Premièrement, la question de la temporalité se pose de façon prégnante : le flux est de l'ordre l'immédiat, de l'instant, du « présent perpétuel » alors que le stock est de l'ordre de la durée, de la permanence, du figé. Ceci nous amène à formuler une nouvelle hypothèse : le dispositif d'automatisation s'intègre-t-il mieux au modèle du flux/programmation en raison de la convergence voire de l'identité de « chronotopes médiatiques »² (Jeanneret, 2014) développés par la programmation d'une part, le référencement et les RSN (qui apparaissent comme les adjuvants indispensables aux dispositifs d'automatisation) d'autre part ? En effet, outre le rapport à l'instant présent, à l'immédiateté et le caractère continu de la diffusion, ces trois types d'activité médiatique partagent une même prédilection pour la nouveauté, une correspondance des rythmes de renouvellement des contenus. Secondement, on peut s'interroger sur la définition et le choix des *inputs* intégrant le calcul algorithmique : il semblerait (nous ne formulons ici qu'une hypothèse) que la centration sur l'objet (analyse des propriétés des contenus privilégiée, pour le moment, par les industries éditoriales) apparaisse comme moins « performante » en termes de réduction du risque que la centration sur les pratiques individuelles (analyse de la qualification de ces contenus par les individus, analyse privilégiée par les industries de programmation). On observe ainsi que certaines firmes (Pandora, Echo Nest, Music Xray et probablement Mufin très prochainement) ayant développé un dispositif initialement centré sur les propriétés des contenus lui adjoignent désormais un outil d'analyse des qualifications/pratiques individuelles. La tendance est par conséquent à l'hybridation. On observe en outre deux logiques qui président distinctement à l'élaboration de ces stratégies de réduction de l'incertitude : l'appariement et le formatage. Le premier repose sur une logique d'ordonnement (des contenus comme des individus) et cherche à adapter au mieux l'offre à une demande potentielle d'emblée conçue comme hétérogène, différenciée. Il s'agit donc de produire des formats ou des services personnalisés. Le second repose sur un principe de notation et vise à la production de contenus ou services fédérateurs suivant la logique du « *one size fits all* ». On retrouve donc ici la bipartition classique dans les secteurs d'industries culturelles entre stratégies de niches et production de blockbusters. Avant de clore cette communication, il s'agit d'indiquer que l'impact de ces dispositifs sur les modalités de valorisation de la production ne se limite pas à une réduction du risque éditorial.

¹ Nous empruntons ce concept de « délégation technique » à B. Rieder (2006) afin de caractériser une relation homme-machine qui n'est pas que de l'ordre de la « pure » substitution mécanique (sous-entendue, neutre axiologiquement) mais qui, au contraire, a des incidences « politiques, culturelles et sociales » (Rieder, 2006, p. 113). Les procédures d'automatisation les plus sophistiquées ont évidemment une action propre sur la sélection et la circulation des biens culturels et informationnels. Nous ne pouvons développer cet aspect ici mais de nombreuses voix s'élèvent ainsi déjà pour critiquer ces dispositifs algorithmiques qui constituent un filtre, quasi-autonome dans son fonctionnement, susceptible de nuire à la vie culturelle (e. g. Citton, 2014) comme à la vie démocratique (e. g. Sunstein, 2009).

² Y. Jeanneret définit un chronotope comme « un univers d'espace et de temps qui est développé par une forme médiatique » (2014, p. 10).

Cette forme d'industrialisation des procédures de conception/édition/programmation est en effet susceptible d'entraîner une rationalisation de la vente d'audience aux annonceurs mais également, et plus largement, de conduire à une redéfinition de ce qui vaut sur les marchés médiatiques. Ces phénomènes sont visibles dès à présent dans la stratégie d'une firme comme Melty par exemple : l'objectif pour ce type d'acteurs « du flot » est non seulement de capter du trafic (valorisé en tant que masse d'individus potentiellement consommateurs auprès des annonceurs) mais également de construire de nouvelles métriques de la valeur, le dispositif algorithmique étant en effet l'opérateur qui définit et comptabilise ce qui vaut et est donc valorisé. Ce point, qui n'a pas été traité dans le cadre de cette enquête, nous apparaît néanmoins comme crucial. En effet, un des moyens les plus efficaces quant à la réduction de l'incertitude de valorisation réside précisément dans le pouvoir de qualifier ce qui vaut et de déterminer la mesure de la valeur. Or, c'est exactement ce que visent certains dispositifs algorithmiques « transversaux » (c'est-à-dire à même de coordonner l'ensemble de la chaîne de valeur) en produisant une confusion inéluctable et savamment entretenue entre évaluation et valorisation : la notion même de « trafic », dont le volume constitue un argumentaire commercial décisif pour nombre de sites, implique qu'est automatiquement valorisé ce qu'on évalue sur une page internet (ainsi que le souligne opportunément A. Staii, 2014). Ce processus « d'auto-renforcement circulaire » (est valorisé ce qui est vu, est vu ce qui est valorisé) est, selon Y. Citton (2014, p. 74 sq.), caractéristique du principe de « valorisation par l'attention » que cherchent à généraliser les acteurs produisant et promouvant ce type d'automatisation. Ces formes nouvelles de rationalisation et de technicisation de la culture régénèrent ainsi nombre d'inquiétudes qu'énonçaient il y a déjà près de soixante-dix ans T. Adorno et M. Horkheimer (1947) quant aux effets d'une « raison instrumentale » sur la diversité, l'authenticité, la portée émancipatoire et la singularité des expressions culturelles. S'il est beaucoup trop tôt pour apprécier l'impact global de ces dispositifs, notre étude va toutefois dans le sens indiqué par Y. Citton : ils contribuent, en effet, à l'affirmation d'un régime de valeur(s) foncièrement fondé sur la visibilité.

Bibliographie

- ADORNO, T. W. (2001 - première édition allemande 1928), *Le caractère fétiche de la musique et la régression de l'écoute*, Paris, Editions Allia
- ADORNO, T. W., HORKHEIMER, M. (2000 - première édition allemande 1947), *La dialectique de la raison. Fragments philosophiques*, Paris, Gallimard
- AHLKVIST, J. A. (2001), « Programming Philosophies and The Rationalization of Music radio », *Media, Communication and Society*, vol. 23, n°3, pp. 339-358
- BEAUVISAGE, T., BEUSCART, J.S., CARDON, V., MELLET, K., TRESPEUCH, M. (2013), « Notes et avis des consommateurs sur le web. Les marchés à l'épreuve de l'évaluation Profane », *Réseaux*, n° 177, pp. 131-161
- BILTON, C. (2008), *Management and Creativity*, Londres, Blackwell Publishing
- CARDON, D. (2013), « Présentation », *Réseaux*, n° 177, pp. 9-21
- CARR, D., « Giving Viewers What They Want », *The New York Times*, édition du 24/02/2013, disponible en ligne sur http://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html?pagewanted=all&_r=1
- CAVES, R. (2000), *Creative Industries*, Cambridge, Harvard University Press
- CITTON, Y. (2014), *Pour une écologie de l'attention*, Paris, Le Seuil

- DE VANY, A. (2003), *Hollywood Economics. How extreme uncertainty shapes the film industry*, Londres, Routledge
- FEENBERG, A. (2014), *Pour une théorie critique de la technique*, Montréal, Lux
- FLICHY, P. (1980), *Les industries de l'imaginaire. Pour une analyse économique des médias*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble
- HAMILTON, J. T., TURNER, F. (2009), « Accountability through Algorithm: Developing the Field of Computational Journalism. Report from Developing the Field of Computational Journalism. », Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences Summer Workshop, Stanford, disponible en ligne sur <http://dewitt.sanford.duke.edu/wpcontent/uploads/2011/12/About-3-Research-B-cj-1-finalreport.pdf>
- HIRSCH, P. (1972), « Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems », *American Journal of Sociology*, vol. 77, n° 4, pp. 639-659
- HUET, A., ION, J., LEFEBVRE, A., MIEGE, B., PERON, R. (1978), *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble
- JEANNERET, Y. (2014), *Critique de la trivialité*, Paris, Editions Non Standard
- KARPIK, L. (2007), *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard
- MIEGE, B. (2000), *Les industries du contenu face à l'ordre informationnel*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble
- MIEGE, B., PAJON, P., SALAÛN, J.-M. (1986), *L'industrialisation de l'audiovisuel*, Paris, Aubier Montaigne
- MIEGE, B., PAJON, P. (1990), « La syntaxe des réseaux » in MIEGE, B. (dir.), *Médias et communication en Europe*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, pp. 249-260
- MOEGLIN, P. (1998), « Industrialisation, crise, réindustrialisation » in MOEGLIN, P. (dir.), *L'industrialisation de la formation. Etat de la question*, Paris, Centre National de la Documentation Pédagogique
- MOEGLIN, P. (2007), « Des modèles socio-économiques en mutation », in BOUQUILLION, P., COMBES, Y. (2007), *Les industries de la culture et de la communication en mutation*, Paris, L'Harmattan, pp. 151-162
- MOEGLIN, P. (2008), « Industries culturelles et médiatiques : propositions pour une approche historiographique », in Société française des sciences de l'information et de la communication, *Actes du 16e Congrès*, disponible en ligne sur <http://observatoire-omic.org/fr/art/411/industries-culturelles-et-mediatiques-propositions-pour-une-approche-historiographique.html>
- MOEGLIN, P. (2012), « Une théorie pour penser les industries culturelles et informationnelles ? », *Revue française des sciences de l'information et de la communication. La théorie des industries culturelles (et informationnelles), composante des SIC*, n°1, disponible en ligne sur : <http://rfsic.revues.org/130>
- MORIN, E. (1961), « L'industrie culturelle », *Communications*, Vol. 1, n°1, pp. 38-59
- REBILLARD, F. (2011), « Modèles socioéconomiques du journalisme en ligne et possibilités d'une information diversifiée », in LAFON, B. (coord.), *Supplément, Journalisme et questions sociétales au prisme des industries culturelles. Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n° 12/3, pp. 81-95, disponible en ligne sur http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/pageshtml/art2011.html#supplement
- Réseaux (2013), *Politiques des algorithmes – Les métriques du web*, n°177, 2013/1

Revue française des sciences de l'information et de la communication (2012), *La théorie des industries culturelles (et informationnelles), composante des SIC*, n°1, disponible en ligne sur <http://rfsic.revues.org/75>

RIEDER, B. (2006). *Métatechnologies et délégation : pour un design orienté société dans l'ère du Web 2.0*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication. Université Paris VIII Vincennes-Saint Denis

ROUVROY, A., BERNS, T. (2013), « Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d'émancipation », *Réseaux*, n° 177, pp. 163-196

STAIL, A. (2014), « Attention ou trafic ? Critique de quelques illusions d'économie », in CITTON, Y. (dir.), *L'économie de l'attention*, Paris, La Découverte, pp. 136-146

SUNSTEIN C. R. (2009), *Republic 2.0*, Princeton, Princeton University Press

TREMBLAY, G., LACROIX J.-G. (1991), *Télévision : deuxième dynastie*, Montréal, Presses universitaires du Québec

AXE 2 : LA CREATIVITE : UN CHAMP D'EXPERIMENTATION ?

Les arts numériques : création, créativité et innovation – la double injonction

Geneviève VIDAL
Université Paris 13, LabSIC
gvidal@sic.univ-paris13.fr

Christian PAPILOUD
Institut für Soziologie Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg Adam-Kuckhoff
christian.papilloud@soziologie.uni-halle.de

Résumé :

Le modèle de la création artistique indépendante s'estompe en faveur d'une dynamique qui vise la construction d'un positionnement des artistes du numérique dans les réseaux de l'exploitation industrielle et de la marchandisation des innovations numériques. Si les artistes du numérique souhaitent une reconnaissance dans le monde de l'art contemporain, ils peuvent aussi se positionner auprès des entreprises et des industries du numérique, au prix d'une nouvelle injonction à innover.

Mots-clés : arts numériques, positionnement, innovation, créativité, industries du numérique

Nous résumons l'analyse élaborée pour une recherche sur l'autoproduction des artistes du Netart (Labex 2013-2014)¹, à l'issue de laquelle nous faisons l'hypothèse que pour ces artistes l'injonction à la créativité conduit à des pratiques de positionnement socio-professionnel dans les entreprises et les industries de l'innovation, ainsi que les institutions publiques, dont les missions concernent la création numérique.

Cadre de la recherche

Nous avons mené, en 2013, des entretiens auprès d'artistes et de porteurs de projets numériques², ainsi qu'auprès de représentants d'institutions et entreprises soutenant ce type de projets. Nous avons également observé quatre ateliers dirigés par des artistes et porteurs de projets : Hyperolds à la Gaité Lyrique et à MCD / Digitalarti (deux observations), FabLab (petitfablabdeparis lié à Nod-A), Machinima à la BPI, Museomix au musée des arts décoratifs de Paris³. Enfin, nous avons mené une étude de ressources en ligne sur cinq sites web dédiés à ces projets : Hyperolds et Albertine Meunier, Fablab d'artiste Imal et Cécile Babiolo, Machinima et Isabelle Arvers, Muséomix, et le site de Digitalarti qui produit des Artlabs. Nous avons traité les données retenues au plan qualitatif et quantitatif (méthode dite de mode mixte)⁴ afin d'isoler les principaux contextes sémantiques qui structurent les discours recueillis lors des entretiens et dans la documentation en ligne.

Résultats

Dans le cadre de cette recherche, nous avons exploré l'autoproduction relevant de l'idée initiale, de l'impulsion, de l'envie, de l'expérimentation qui naît du côté des artistes travaillant sur un matériau généralement délaissé par le marché de l'art : l'informatique, l'internet, les machines électroniques, les jeux vidéo, notamment. Ces artistes expriment un besoin de reconnaissance qui, faute de trouver un écho satisfaisant dans le monde de l'art, les conduit à chercher des collaborations autant pour faire vivre leurs projets (faire appel à des

¹ Fourmentraux Jean Paul (Lille 3 – Geriico) Millerand Florence (UQAM-Québec) Papilloud Christian (Université de Halle-Allemagne) et Vidal Geneviève (Paris 13 – Labsic), 2014, « Net Art et autoproduction. Acteurs et enjeux de la recherche : reconnaissance, créativité et industries du numérique », Rapport de recherche, Labex ICCA, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_01119765. Le netart se caractérise par un usage prédominant de l'Internet et des technologies informatiques pour produire des œuvres artistiques ouvertes parfois à la participation du public. Les œuvres produites visent à déstabiliser les usages ordinaires des technologies informatiques et de l'internet, afin de questionner la relation médiatique, en détournant des stratégies de communication sur Internet.

² Représentant 3 artistes, 4 porteurs de projets : Albertine Meunier, Julien Lesvesque pour Hyperolds, Cécile Babiolo pour Fablab d'artiste (Imal Bruxelles), Isabelle Arvers pour Machinima, Samuel Bausson, Yves-Armel Martin, Stéphanie Debaeckere de Nod-A pour Museomix qui ne met pas la figure de l'artiste au cœur du projet.

³ Vidal Geneviève, avec la collaboration de Cecilia Jauniau, et la participation de Anne Gagnebien, 2014, « Museomix 2013 au Musée des Arts Décoratifs-Paris », rapport d'étude, Labsic, Labex ICCA « Net art et autoproduction. Création – Technologie – Société », Museomix (novembre 2013-janvier 2014), http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_01056190

⁴ Nous avons effectué la partie quantitative de cette analyse en recourant à trois méthodes de classification appliquées au contenu des entretiens et des documents en ligne – la classification hiérarchique des contenus, la classification des contenus basée sur leur occurrence moyenne et la classification des contenus par un modèle probabiliste utilisant l'algorithme LDA (*Latent Dirichlet Allocation*), (Blei David M., Andrew Y. Ng, Michael I. Jordan. 2003).

compétences multiples) que pour mobiliser un large public. Le Netart ou l'expérimentation artistique avec le numérique, en tant qu'autoproduction, engage des tensions pour les artistes et porteurs de projets. Ils cherchent une indépendance⁵, mais doivent composer avec une interdépendance d'autant plus présente que ces artistes s'engagent dans des accords avec des entreprises comme Orange, ou dans des productions, avec des entreprises dédiées comme Digitalarti, qui peuvent développer des produits et services.

Ce dernier type de sociétés spécialisées dans la création numérique proposent aux artistes du numérique de créer pour des entreprises, des marques⁶, des clients. Elles les placent sur le marché des innovations numériques. Des coproductions et des financements sont alors engagés, et les artistes bénéficient de budgets importants pour travailler. Non seulement le résultat de leur travail sera vendu, mais les ventes peuvent aussi inclure des formations à la fabrication et à la créativité numérique dirigées par ces artistes. Des déclinaisons de productions à partir d'œuvres sont également envisagées, comme par exemple la conception de jeux vidéos. La déclinaison de l'œuvre "Water Light Graffiti"⁷ en jeu vidéo est une illustration marquante de ce processus d'industrialisation-marchandisation des arts numériques. La promotion de ces produits se fait par des plateformes telle *vimeo*.

Processus d'industrialisation-marchandisation

L'entrepreneur de l'industrialisation-marchandisation de la création artistique numérique établit les prix des innovations prototypées par les artistes, comme par exemple des objets connectés ou des applications pour smartphones, pour répondre aux demandes d'un festival comme *Futur en Seine*, ou d'entreprises comme la RATP, la SNCF, des Aéroports, des Gares, ou encore *Google*. Les artistes et les créatifs du numérique sont également amenés à expérimenter de nouveaux matériaux (dans les artlabs), ou mettre en œuvre des projets participatifs dans le monde économique pour augmenter la valeur ajoutée de leur production : "même si c'est par la porte du design" (Dominique Moulon du Festival Show off devenu Variation, JE juin 2014).

Les artistes se voient également attribuer une intention entrepreneuriale qu'ils n'ont pas forcément à l'origine, mais qu'ils doivent désormais honorer en effectuant des opérations de médiation, de tests de projets ou en stimulant la réflexion sur le numérique et l'innovation sur les marchés de l'innovation numérique. Les entreprises de production de artlab, d'œuvres numériques et parfois quelques musées (comme le MOMA cité lors de la JE juin 2014) accompagnent l'après prototype, achètent des œuvres de prototype et leur code source (c'est-à-dire des instructions et de la documentation). Le défi est de vendre des œuvres inachevées, qui vont devenir des œuvres achevées au fil des partenariats, notamment avec des

⁵ Cas d'artistes cherchant eux-mêmes des financements comme nous le relevons avec Cécile Babiolle à l'occasion du Fablab d'artiste à Imal à Bruxelles, et dans une certaine mesure Albertine Meunier pour Hyperolds qui bénéficient des soutiens de MCD (Musiques et Cultures Digitales, également Magazine des Cultures Digitales) proche de l'entreprise Digitalarti, des soutiens d'Orange, de villes comme Paris, ainsi que de la structure d'accueil, ici La Gaîté Lyrique à Paris.

⁶ Telle une installation sur mesure pour la marque Hermès qui tourne pendant trois ans dans les magasins Hermès, pour le lancement d'un parfum pour femmes (source Journée d'étude (JE) 2014 : « Net Art. Autoproduction artistique et critique numérique », Gaîté Lyrique, Paris, 27 juin 2014).

⁷ Les chiffres d'affaires atteignent pour la production de l'œuvre "Water Light Graffiti" : "400 000 euros en 2013 simplement sur la location du mur (Water Light) et 100 000 euros sur le premier semestre 2014". Ce succès engage "énormément de commandes (du mur) pour des inaugurations par exemple d'un château consacré au numérique" (A-C. Worms, JE juin 2014).

laboratoires de production⁸. Les acteurs du marché de la création et de la créativité numériques stimulent (y compris financièrement) la collaboration entre artistes et scientifiques pour obtenir des brevets⁹ qu'elles pourront ensuite faire fructifier ; mais l'artiste est-il toujours impliqué ? Néanmoins, à l'heure de la baisse des subventions publiques et d'un difficile accès au marché de l'art contemporain et aux musées, être en relation avec les entreprises et les nouvelles industries du numérique compte de plus en plus pour les artistes du numérique (MCD 74 ; A2M JE juin 2014). L'autoproduction des artistes du numérique marquerait ainsi non pas une utopie de liberté, d'indépendance -quitte à ce qu'elle se produise sous la forme de l'auto-entreprise-, mais une volonté de créer un positionnement socio-professionnel par le déploiement de collaborations multiples avec les marchés de la création numérique, au risque (assumé) de se couper de l'art et des institutions culturelles.

De l'autoproduction à la production

Projets	entreprises	associations	institutions publiques
Hyperolds	Orange	MCD	Ville de Paris, Gaîté Lyrique
Fablab d'artiste/Artlab	Digitalarti	Imal	Ministère de la Culture
Machinima	Orange	MCD	BPI
Museomix	Google (institut culturel-France), aides locales	Association du Petitfablabdeparis créée par l'entreprise Nod-A	Ministère de la Culture

Conclusion

Comme le dit l'artiste Julien Lesveque du projet Hyperolds : "...On arrive à attirer quelques collectionneurs (un peu), mais c'est plutôt les entreprises, le réseau innovation a pris le pas" (JE juin 2014). Nous assistons alors à une emprise soutenue par les événements qui se multiplient avec le numérique : du festival Ars Electronica qui décerne un Prix de l'œuvre interactive aux festivals d'arts numériques comme Nemo devenu Biennale d'arts numériques, avec le soutien d'Arcadi, l'agence régionale de financement de projets culturels dont les arts numériques en Ile-de-France, également Variation Paris (ex Show Off), en passant par de nouveaux événements comme la Digital Week, qui propose non seulement un salon, une foire, un lieu, un parcours, des déplacements et un réseau de partenaires prenant part à l'événement, avec galeries, expositions et espace public¹⁰. Le modèle de la création indépendante s'estompe, les artistes du numérique inscrivent leurs projets dans une dynamique qui vise la construction d'un positionnement dans les réseaux de l'exploitation industrielle et de la marchandisation des innovations numériques. S'ils peuvent ainsi atteindre une forme de reconnaissance, que le monde de l'art ne leur délivre pas facilement voire pas

⁸ Art et sciences, avec l'exemple associant une Scène Nationale et le CEA (commissariat de l'énergie atomique de Grenoble) (exemple mentionné lors de la JE juin 2014).

⁹ MCD a publié un magazine faisant la promotion de co-dépôt de brevets de laboratoires scientifiques avec les artistes ; "Art Industrie" MCD 74 ("Design/Technologies/Agences ; Entreprises/R&D/Innovation/Urbanisme ; Architecture/Créativité/Open Data ; Nouveaux medias/Medialab"), <http://www.digitalmcd.com/mcd74-artindustrie>

¹⁰ L'artiste du numérique est alors à la jonction de lieux prestigieux associés, ici à Paris : la Maison Européenne de la Photographie, le Forum des Images, la Galerie Vanessa Quang (JE, juin 2014).

du tout, c'est avant tout au bénéfice des entreprises et des industries du numérique, et au prix d'une nouvelle injonction à honorer, celle d'innover.

Bibliographie

Blei David M., Andrew Y. Ng, Michael I. Jordan, 2003, « Latent dirichlet allocation. » *Journal of Machine Learning Research* 3, pp. 993-1022

Fourmentraux Jean Paul (Lille 3 – Geriico) Millerand Florence (UQAM-Québec) Papilloud Christian (Université de Halle-Allemagne) et Vidal Geneviève (Paris 13 – LabSIC), 2014, « Net Art et autoproduction. Acteurs et enjeux de la recherche : reconnaissance, créativité et industries du numérique », Rapport de recherche, Labex ICCA, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_01119765

Journée d'étude « Net Art. Autoproduction artistique et critique numérique », organisée par J-P. Fourmentraux et G.Vidal, Gaîté Lyrique, Paris, 27 juin 2014

MCD, magazine des cultures digitales, 2014, "Art/Industrie" 74, <http://www.digitalmcd.com/mcd74-artindustrie>

Vidal Geneviève, avec la collaboration de Cecilia Jauniau, et la participation de Anne Gagnebien, 2014, « Museomix 2013 au Musée des Arts Décoratifs-Paris », rapport d'étude, Labsic, Labex ICCA « Net art et autoproduction. Création – Technologie – Société », Museomix (novembre 2013-janvier 2014), http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_01056190

Museomix, un dispositif de créativité au carrefour de logiques et d'enjeux hétérogènes

Rojas ESTRELLA
Université d'Artois
Laboratoire Paragraphe P8
Estrella.rojas.paris@gmail.com

Résumé :

Nous cherchons à dégager (sur la base de l'observation participante) les logiques organisationnelles et les enjeux hétérogènes qui constituent Museomix comme dispositif de créativité à la croisée de différents univers.¹

Mots-clés : dispositif de créativité, acteurs, processus, médiation muséale, industries créatives

¹ Pour cette synthèse en ligne nous avons recadré sur la première partie de la problématique et de l'analyse menées et présentées pour le colloque.

Introduction

Sur trois jours, Museomix rassemble des amateurs pour inventer, fabriquer et déployer des prototypes de médiation à destination des publics. La dernière édition a concerné 4 pays et 7 musées.

Museomix invite ses participants à « remixer » et à « hacker » le musée, ses espaces, et ses collections. A la croisée des phénomènes de développement de tiers lieux créatifs et conviviaux : makerspaces et hackerspaces, et des méthodes de 'sprint' popularisées par les hackathons qui visent à prototyper en quelques jours un service, une idée ou un objet, Museomix repose sur des valeurs horizontales de partage, d'expérimentation et de reconnaissance. La culture, ses médiations et ses contenus n'y seraient pas déterminés et sélectionnés à priori par des spécialistes mais co-construits dans un processus qui engage une pluralité d'acteurs qui en sont également les bénéficiaires principaux.

Le dispositif prend sens aussi dans le contexte du développement des industries créatives et des territoires créatifs issus des mutations de l'économie postfordiste ; « dans le mouvement de transformation du capitalisme où le savoir (Viginier, 2002 ; Bouchez, 2004), la connaissance (Foray, 2000 ; Querrien, 2006 ; Asheim et al., 2005), l'imagination humaine (Peters, 1994) sont sources de création de valeur par les innovations qu'elles engendrent. » (Liefoghe 2010). Dans ce cadre les injonctions à la créativité et à l'innovation visent à impulser un nouveau souffle à l'économie capitaliste et à accélérer ses transformations. Dès lors comment démêler les enjeux sociaux, artistiques et subjectifs de la créativité de ses enjeux économiques comme moteur de l'innovation dans les organisations ?

Le premier axe de cette recherche que nous synthétisons ici vise à dégager (sur la base de l'observation participante notamment) les logiques organisationnelles et les enjeux hétérogènes à l'œuvre dans le processus et qui constituent Museomix comme dispositif de créativité articulant modèles organisationnels et processus de travail issus de mondes différents : Les musées comme institutions du champ de l'art et de la culture ; Des acteurs du champ des industries créatives, startups, mais aussi géants du numérique (Google), des individus amateurs associés dans des démarches contributives.

Les écrits de Guattari (1989, 2011, 2012) offrent une voie pour considérer le sens et la production des subjectivités à travers l'hétérogénéité des processus organisationnels, matériels, sociaux, techniques, économiques, psychologiques et politiques. Ses échafaudages sémiotiques (2012) cherchent à « rendre compte à la fois du fonctionnement de la parole signifiante, des signes scientifiques, des machinismes technico-scientifiques et des agencements sociaux » (2012 p 417). Cet outillage théorique et critique vise également à mettre en évidence les formations de pouvoirs dans les productions sémiotiques, en déplaçant la question de *qu'est ce que ça signifie ?* à *Comment ça fonctionne ?* et : *qui est ce que ça sert ?* Nous analysons d'abord les discours et acteurs du dispositif puis le processus et ses livrables.

Discours et représentations

Les discours « officiels » de Museomix (museomix.org) et leurs reprises dans d'autres espaces d'énonciations déclinent et thématisent la notion de communauté associant *praxis* et

*poiesis*². Ils mettent également en avant par des tournures anaphoriques que l'on peut considérer comme incantatoires le musée que l'événement souhaite faire advenir par le biais de son action :

- Un musée ouvert où chacun trouve sa place,
- Un musée laboratoire vivant qui évolue avec ses utilisateurs,
- Un musée en réseau auprès de ses communautés³

La communauté s'instaure ainsi comme acteur apte à insuffler ces valeurs qui feraient défaut au musée. Les expressions « invasion des barbares », « hacker le musée », « terrain de jeu » induisent l'idée d'un collectif qui de l'extérieur et par sa praxis viendrait bousculer une organisation qui occupe dans les énoncés une posture pathique. Cette sémantique « révolutionnaire » partage deux camps ; et l'analyse de certains témoignages à l'issue de l'événement⁴ attestent d'une cohérence entre ces mots d'ordre et l'expérience ressentie par certains personnels des musées d'accueil⁵.

L'expression des principes portés par le collectif peut être organisée en groupes sémantiques autour de l'ouverture, du réseau ; de la rencontre, de l'expérimentation, de la créativité de l'innovation, du *care*, et d'une valorisation du faire par rapport au jugement (la raison est à celui qui fait). Ces champs lexicaux construisent l'image d'une entité collective qui s'auto-représente comme non assujettie aux logiques aliénantes du travail et qui revendique horizontalité, transversalité, ouverture; qui souhaite « prendre soin d'elle même » et où chacun « puisse trouver sa place » et vivre une expérience conviviale et joyeuse, par des pratiques collectives et expérimentales. Ces traits semblent en affinités avec les praxis de « micropolitique » visant à déjouer les rapports de domination et de conditionnement pour produire « de nouvelles articulations éthico-politiques » qui enrichissent les rapports sociaux, la subjectivité et ses modes de production (Guattari 89 p. 12-13) en constituant localement des milieux associés qui favorisent les processus d'individuation psychiques et collectifs. (Simondon 2007).

Agencement d'acteurs

L'enquête sociologique auprès des participants de l'édition 2014 met en lumière une certaine homogénéité des participants (âge, CSP, niveau de diplôme), ainsi qu'une large représentation des professions de la culture. Données qui pourraient sembler en décalage avec les visées et représentations exprimées dans les discours, l'événement étant présenté comme visant à investir les musées par des logiques et acteurs exogènes à la médiation muséale légitime (acteurs et processus).⁶

² *Praxis* (se transformer soi-même) et *poiesis* transformer la matière. Marx critiquait cette distinction pensant que la praxis passe constamment dans la poiesis et réciproquement. Museomix peut être vu comme dispositif de praxis basé sur la poiesis

³ url <http://www.museomix.org/a-propos/>

⁴ Témoignages anonymisés recueillis et consignés par l'enquête sociologique Museomix 2014 coordonnée par Serge Chaumier

⁵ ibidem

⁶ Dans le même sens, nous relevons quelques contradictions entre la spontanéité visée dans les processus de création et les demandes émanant des « muséopropulseurs » qui parfois réorientent à partir des savoir-faire légitimes de la médiation vers les process classiques telle que baser les choix de conception sur une analyse des publics. Et, si les communautés se veulent totalement ouvertes, afin que « chacun puisse trouver sa place », les équipes sont composées à partir de processus de sélection basés sur profils et lettres de candidatures.

L'instance énonciative des énoncés « officiels » peut être attribuée à l'équipe fondatrice (six membres fondateurs en 2010, garants de la marque Museomix). Concernant l'étude des acteurs fondateurs, nous distinguons ici la start-up Nod-A, qui propose depuis 2010 aux grandes entreprises et aux institutions de développer le « *makestorming* », « *une approche et des outils visant l'innovation collective permanente par le faire, le faire ensemble et le faire savoir* ». L'agence se donne pour mission d'importer les processus et cultures du design et du numérique aux grandes entreprises publiques et privées (dont les musées). Elle promet une nouvelle culture du travail « collaborative, agile, respectueuse et joyeuse » inspirées notamment par les méthodes Agile qui amènent plus d'horizontalité, de réactivité et de transversalité dans les processus de projets et entre les différents acteurs et entités qui configurent les projets⁷. Une des dimensions du *milieu associé*⁸ Museomix serait alors basé sur les rapports de transfert de technologie entre les savoirs faire d'agences qui innovent au plan des process et des outils et les communs de la communauté, afin de favoriser la créativité et son corrélat espéré : l'innovation. L'ensemble étant associé à une culture du bien être et du « fun » au travail, qui s'apparente à celle des entreprises de la Silicon Valley.

Nous considérons Google, comme participant à la cartographie des acteurs de Museomix. On le retrouve à divers titres dans le processus ; L'institut Google Cultural Institut accueille les réunions de Museomix Global. Des kits de Googlecardboard⁹ ont été distribués à tous les sites Museomix 2014, et les ingénieurs Google inventeurs du kit ont bénéficié d'un large créneau de présentation lors de la plénière d'ouverture au MHN Lille. Deux sur les six projets présentés ont utilisé le dispositif Googlecardboard¹⁰. Plus accessoirement, l'écosystème documentaire de Museomix est constitué par la panoplie d'applications et de documents en ligne Google Documents / Google Drive qui favorise le travail collaboratif en ligne. Notons que cet usage a permis de conquérir de nouveaux aficionados (les musées) à cette panoplie d'outils dont l'usage est plus répandu chez les petites entreprises du numérique.

Ces modes de présence de la multinationale peuvent être reliées aux intérêts qu'ont les géants du numérique à avoir un pied dans les entreprises expérimentales hybridant *biens symboliques*¹¹, nouveaux médias et dispositifs technologiques. En effet les innovations restructurent les filières à un rythme qui va croissant, selon les processus de destruction créatives théorisés par Shlumpeter (1943). Ces risques de perte de monopole conduisent les géants du web à investir tous les terrains prometteurs de la Recherche et Développement. Et ces activités passent de plus en plus par les démarches d'innovation ascendantes et de crowdsourcing. A ce prisme les Hackathons culturels tels que Museomix peuvent être vu au risque de leur récupération au service du capitalisme actuel qui tend à décentrer ses foyers de pouvoir vers « les structures productrices de signes, de syntaxes et de subjectivité » comme Guattari (1989) le formulait déjà clairement.

⁷ Citons également parmi les acteurs fondateurs d'importance, Erasme

⁸ Expression du philosophe Gilbert Simondon

⁹ Dispositif de réalité virtuelle composé à partir d'une application pour Smartphone et d'un masque en carton dans le quel est inséré le Smartphone.

¹⁰ Relevons que la distribution d'exemplaires de Googlecardboards au MHN de Nantes a donné lieu à une déconstruction du dispositif et un recyclage de ces composants pour d'autres finalités que la Réalité virtuelle, considérée par les participants comme non adaptée pour la situation de médiation au musée.

¹¹ Nous empruntons l'expression « bien symboliques » à Bouquillon and all 2013

Processus

Le processus est fortement orienté *makestorming* : la créativité s'y déploie à travers des formes concrètes à mettre en œuvre dès les premiers pas. Le prototype en est l'élément central. Basé sur des sémiotiques essentiellement non linguistiques, il a pour finalité de rendre tangible et convaincant un concept ainsi matérialisé qui devient le vecteur de processus de négociation et de communication concernant l'invention et le déploiement de nouveaux concepts, dispositifs, et services de médiation.

Un jeu de rôles clairement défini et relativement complexe identifie au sein de chaque équipe 6 rôles différents auxquels s'ajoutent des rôles d'encadrants (propulseurs, solutionneurs, facilitateurs) et de participants techniques et organisationnels extérieurs aux équipes. Entre équipes de museomixeurs et rôles « satellites » et encadrants la proportion de participants est identique, ce qui constitue une spécificité comparativement à d'autres hackathons¹². Les rôles et les relations tels qu'ils sont définis sont proches de ceux qui existent dans les organisations relevant des industries créatives et culturelles. Cette structuration vient quelque peu contrebalancer les valeurs d'horizontalité revendiquées¹³.

Le processus de travail met en réseau les communautés Museomix, les participants coprésents, et les acteurs d'autres Museomix. En effet l'entraide et la collaboration à distance y sont valorisées, et la communication de flux sur les réseaux sociaux fait intrinsèquement partie du processus et du dispositif. La Mixroom¹⁴ est une fenêtre localement ouverte dans chaque Museomix sur ces flux partagés en ligne ; les membres des équipes sont également les communicants de leur processus de conception.

Ainsi le processus acculture à la réticulation des compétences et à l'imbrication fluide des activités communicationnelles et productives, en cohérence avec les mutations introduites par le numérique dans les processus métiers de design et de conception.

L'analyse des livrables intermédiaires sur l'édition de Museomix Lille 2014 (PréA0 et cinématiques) rapportée aux attentes exprimées dans les énoncés sur leur fonction dans le processus¹⁵ nous conduit à relever sur l'édition de Lille la prégnance d'un style 'teaser' en phase avec les cultures de livrables pratiquées en agences créatives et dans le monde de la communication, plus qu'avec la matérialisation d'idées et de problèmes de conception comme support de discussion dans les processus de conception dans l'esprit du *design thinking*.

Synthèses et perspectives

La *machine abstraite* Museomix comme carte des rapports de force qui agencent des hommes, des matériaux, des techniques, des institutions (Guattari 1992) est travaillée par de

¹² Organisation contrastant avec d'autres types de marathons technologiques et créatifs comme par exemple Zoomachines qui se déroulait au même moment à Lille.

¹³ Parmi les catégories d'acteurs, certains font le lien avec l'organisation globale, certains conseillent, d'autres proposent des prestations techniques externes aux équipes.

¹⁴ Elle permet de diffuser en permanence sur grand écran et dans un espace central pour les participants les flux de tweets qui accompagnent le processus et les montages vidéos en provenance de l'ensemble des éditions.

¹⁵ Comme en attestent les documents produits par l'organisation ainsi que les échanges lors de réunions organisationnelles globales Museomix

nombreux paradoxes et tensions. Elle associe univers professionnels hétérogènes au plan des processus et outils, tout en étant marquée par une forte homogénéité de CSP et de monde professionnel des participants. Alors que les sémiotiques signifiantes construisent une représentation horizontale, les formes de coopération mises en jeu acculturent à des formes d'organisations et de rôles en vigueur dans les champs professionnels des industries culturelles et créatives. Et l'expérience articule intensité joyeuse, mais aussi stress lié au travail dans l'urgence et aux exigences de communication et de présentation de résultats qui scandent chacune des trois journées. Chaque équipe peut être appréhendée comme figure collective de l'artiste 'numérique'. En effet l'approche par projet, le travail collaboratif, la mise en réseau et l'imbrication de production et de communication sont autant de traits partagés par l'artiste au travail confronté aux logiques marchandes et défendant sa liberté de création tout en répondant à des commandes, parfois orchestrées par des agences médiatrices spécialisées dans la mise en contact des artistes avec les entreprises¹⁶. Museomix propose ainsi un espace expérimental afin de mettre au travail la créativité et de susciter des innovations culturelles, des innovations de méthodes de travail, des transformations des organisations. Ces modalités correspondent aux types d'innovations en contexte capitaliste décrites par Shlumpeter (1943) : la fabrication de biens nouveaux¹⁷ ; les nouvelles méthodes de production ; l'ouverture de nouveaux débouchés ; l'utilisation de nouvelles matières premières ; une nouvelle organisation du travail.

Le hackathon culturel, en tant que nouvelle forme de divertissement relativement élitiste participerait ainsi à la fabrique des « créatifs » (hypothèse cohérente avec les données sur les participants). En mettant au travail le consommateur comme créateur, il est également un laboratoire de nouvelles modalités de « consommation culturelle » que l'on peut appréhender comme des façons de reconstruire le désir, en proposant l'intensité créative et collaborative comme remède à la *penia*. Lipovetsky (2006) caractérise cette forme de consommation par la figure de *Superman*. Dans une société caractérisée par la *sportivisation des consciences* (Brohm 2006) comme fabrique de valeurs et de subjectivités au service du système économique, le dispositif de créativité Museomix participerait ainsi à acculturer aux exigences de l'innovation et pourrait être vu comme « procédé de capture sémiotique de la libido » (Guattari 2014 p.178).

La focale adoptée dans le cadre de cette étude fait apparaître Museomix comme « théorie-praxis » (Guattari 2014 p. 113) pris dans un mouvement de tension entre agencement collectif rhizomatique et équipement reterritorialisant selon un ordre abstrait.

Le point de vue synthétisé ici appelle des développements complémentaires à partir de l'analyse fine des agencements d'énonciations afin d'analyser les formes de participations techno-esthétiques. Et notre recherche en cours vise à articuler l'approche des équipements de pouvoir à celle des agencements d'énonciation pour analyser Museomix comme un équipement éphémère de type nouveau et son rôle pour capter et transformer l'énergie des collectifs et les composantes sémiotiques (Guattari p. 158-159).

Nos analyses qualitatives des négociations de la médiation au sein des processus de conception des prototypes, combinées aux analyses sémiotiques des produits devraient permettre de mettre en lumière la dialectique entre effets de contrôle et de normalisation et

¹⁶ Vidal, Papilloud, 2015, actes du colloque international *De l'injonction à la créativité à sa mise en œuvre* Nantes 9 et 10 avril 2015

¹⁷ Nos travaux en cours cherchent plus particulièrement à questionner l'invention dans les dispositifs de médiation produits dans les Museomix.

mouvements de singularité et de créativité ; entre logiques de l'usage et ouvertures disruptives.

Bibliographie

Bouquillon, Miège, Moeglin (2013) : *L'industrialisation des biens symboliques ; Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Presses Universitaires de Grenoble

Grondin P. (2002) : *Cyberculture et objets de design industriel*, L'Harmattan, coll. Arts, esthétique, vie culturelle, beaux arts

Brohm J.M. (2006) : *La tyrannie sportive – théorie critique d'un opium du peuple*, Ed Beauchesne

Liefooghe C. (2010) : « Economie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche » in *Innovations*

Lipovetsky G. (2006) : *Le bonheur paradoxal, essai sur la société d'hyperconsommation*

Guattari F. (1989) : *Les trois écologies*, Galilée

Guattari F. (1992) : *Chaosmose*, Galilée

Guattari F (2012 rééd.) : *La révolution moléculaire*, Les prairies ordinaires

Guattari F (2014) : *Lignes de fuite*, Editions de L'Aube 2011, 2014

Schlumpeter J. (1943, 1951) : *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, p. 128.

Simondon G. (2007) : *L'individuation psychique et collective*, Ed Aubier

La démarche d'innovation MODIM : industrie, art et imaginaires

Jean-François LUCAS

Télécom ParisTech

Département Sciences économiques et Sociales, Chaire Modélisation des Imaginaires,
Innovation et Création (MODIM), Institut interdisciplinaire de l'innovation (I3, UMR 9217).

Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)

Social Media Lab, Vice-Présidence pour l'innovation et la valorisation (VPIV),
chercheur rattaché à l'Institut des Digital Humanities (IDH), Collège des Humanités (CDH).

jean-francois.lucas@epfl.ch

Résumé :

La Chaire « Modélisations des Imaginaires, Innovation et Création » (MODIM) propose une méthode expérimentale d'innovation industrielle qui prend en compte la dualité technique et symbolique d'un objet dès les premières étapes de sa conception. Pour l'élaborer et la tester, la Chaire met en place des ateliers de recherche durant lesquels des acteurs académiques et des industriels, mais aussi des créatifs et des artistes explorent (ou modélisent) et projettent (ou modèlent) l'imaginaire relatif à un objet. Pour faire émerger l'imaginaire, des sensations ou encore des émotions, les corps des participants engagés dans cette démarche sont « mis en jeu » lors d'« expériences vécues ». Néanmoins, cette étape reste une boîte noire difficilement descriptible et reproductible dans un processus industriel.

Mots-clés : innovation, imaginaire, industrie, art, théâtre.

De nombreux travaux en anthropologie, en sociologie ou encore en philosophie ont révélé la dualité de la technique et du symbolique cristallisée dans les objets produits par l'Homme (Leroi-Gourhan, Stourdzé, Simondon, Lévi-Strauss, Dagognet...) : tout objet technique est une construction sociale et culturelle qui renvoie à un « système technique » plus vaste (Gille, 1978).

Pourtant, exception faite des « méta-industries » (Musso, 2014) (le luxe et le cinéma par exemple), la conception industrielle d'un objet technique a principalement pour objectif de créer, d'améliorer ou d'optimiser une ou des fonctions. L'objet est alors amputé de sa dimension symbolique lors de son processus de conception ; ce qu'incarne le marketing, *pharmakon* de ce symptôme, qui tente de révéler ou d'inventer cette dimension symbolique une fois l'objet finalisé.

Cette contribution interroge spécifiquement les processus d'innovation industriels car, au-delà des innovations ascendantes qui « partent des usagers et se diffusent sur le réseau en organisant la coopération entre les usagers » (Cardon, 2005) par exemple, l'entreprise demeure son principal instigateur. Elle concentre des compétences, des savoirs et des moyens de recherche (Caron, 2011) nécessaires à la « coûteuse réalisation de prototypes, de démonstrateurs ou encore de brevets » (Latour, 2003, p.11).

Pour innover, les entreprises ont recours à un ensemble de théories, de méthodes, de stratégies, de techniques et d'outils. Elles utilisent par exemple la conception réglée qui est « construite sur l'utilisation collective de règles permettant l'amélioration continue et l'accroissement de la diversité des produits » (Agogué, Arnoux, Brown, et Hooge, 2013, 16), la méthode TRIZ¹, qui est une méthode de résolution de problèmes ou de créativité en conception, ou encore la théorie C-K², développée à l'Ecole des Mines de Paris (Hatchuel, Weil, 2003). Toutes ces méthodes sont fondées sur des démarches dites rationnelles, portant sur l'avancée des connaissances et des techniques.

D'autres méthodes se nourrissent de l'imaginaire, des émotions et des sensations. C'est le cas du *design thinking*, « un mode d'application des outils de conception utilisés par les designers pour résoudre une problématique d'innovation, par une approche multidisciplinaire centrée sur l'humain » (Brown, 2013). C'est aussi celui de la créativité, un processus psychologique qui révèle la capacité d'un individu ou d'un groupe à trouver des solutions originales et à imaginer, à modifier ou à créer un artefact (objet, service, processus, idée, etc.). Néanmoins, la créativité est plus considérée comme un inducteur pour stimuler les potentialités individuelles et le travail collectif qu'un processus holistique de conception.

Dans une « économie de l'expérience » (Pine, Gilmore, 1999) qui valorise les objets et les services au travers des expériences singulières et mémorables qu'ils donnent à « vivre », de plus en plus d'acteurs clament la nécessité de mettre l'« homme » au cœur des processus d'innovation. Pourtant, l'expérience sensible et les représentations, qui sont jugées

¹. La méthode TRIZ (acronyme russe ou « The Theory of Inventive Problem Solving » en anglais) a été développée dans les années 1950 par l'ingénieur Guenrich Altshuller et est apparue en France vers 1990.

². La théorie « C-K » propose une méthode de conception faite d'aller-retours entre deux espaces : l'espace des concepts « C » (*concept* en anglais) et l'espace des connaissances « K » (*knowledge* en anglais). La théorie propose d'explorer l'inconnu pour permettre l'expansion de ces deux ensembles, qui s'alimentent réciproquement pour produire de nouveaux objets.

subjectives, donc peu descriptibles et non reproductibles, sont très peu prises en compte dans l'industrie.

Ainsi, comment favoriser la prise en compte de la double identité (rationnelle et subjective) d'un objet technique tout au long d'un processus d'innovation industriel ?

Innovation = Exploration + Projection (I = E+P)

Pour répondre à cette problématique, la Chaire de recherche « Modélisations des Imaginaires, Innovation et Création » (MODIM)³ propose une méthode (ou démarche) d'exploration qui considère l'imaginaire comme une matière première (Musso, Coiffier, Lucas, 2014). À la suite de Jean-Jacques Wunenburger, nous considérons l'imaginaire⁴ comme « un ensemble de productions, mentales ou matérialisées dans des œuvres, à base d'images visuelles (tableau, dessin, photographie) et langagières (métaphore, symbole, récit), formant des ensembles cohérents et dynamiques, qui relèvent d'une fonction symbolique au sens d'un emboîtement de sens propres et figurés » (Wunenburger, 2006, p.10).

La méthode MODIM considère la double dimension d'un objet technique dès les premières étapes de sa conception, car « fiction et savoir forment un ensemble, il n'existe pas d'imaginaires sans connaissances, et simultanément, pas d'imaginaires sans actions ou réalisations. L'innovation se produit quand l'alliage des deux – imaginaires et connaissances – arrive à maturité » (Musso, Coiffier, Lucas, 2014, p.9). Pour innover, elle associe ainsi des « explorations » (rationalité : approches théoriques, connaissances) et des « projections » (subjectivité : expériences, émotions), selon l'équation : Innovation = Exploration + Projection (I = E+P).

Les explorations consistent à modéliser, c'est-à-dire à abstraire, structurer ou encore cartographier les connaissances et les savoirs autour d'un sujet (propre au domaine de l'entreprise par exemple). Ces connaissances sont rassemblées dans des corpus (textes, sons, images fixes et animées) et modélisées sous la forme de « cartographies des imaginaires ». Ces cartographies tentent de structurer et de synthétiser l'imaginaire d'un artefact selon un ou des acteurs et en fonction de différentes strates (culturelle, historique, spatiale, mythique, symbolique, etc.). Leur format peut varier : heuristique, historique, psychosociologique, cartographique, en deux ou trois dimensions, animées ou non, etc.

Les projections permettent de modéliser l'imaginaire cristallisé dans les cartographies. Elles peuvent également prendre de nombreux formats, qui incluent néanmoins la mise en jeu du corps pour favoriser les émotions et les sensations.

Pour développer et tester ces phases de modélisation (exploration) et de modelage (projection) ainsi que leur articulation, la Chaire MODIM a mis en place des ateliers de recherche réguliers, son « laboratoire de recherche appliquée, impliquée et collaborative » (Musso, Coiffier, Lucas, 2014, p.78).

³. Chaire portée par Télécom ParisTech et l'Université Rennes 2 et soutenue par quatre partenaires industriels : Dassault Systèmes, Orange, PSA Peugeot Citroën et Ubisoft.

⁴. La Chaire MODIM parle d'« imaginaires » au pluriel pour souligner leurs pluralités. Nous considérons cette acception comme similaire à la définition que reprenons à Jean-Jacques Wunenburger.

Les ateliers MODIM : le laboratoire transdisciplinaire de la Chaire

Les ateliers MODIM sont un lieu d'échanges, de partage et d'expérimentations. Ils consistent à modéliser et à modeler l'imaginaire d'une thématique ou d'une problématique données, afin d'enclencher un processus d'innovation dont la finalité est la génération d'un objet (produit ou service).

Durant cinq ans (2010-2015), la Chaire MODIM a réalisé des ateliers sur les thématiques de l'imaginaire du « corps augmenté » (Munier, 2013) et sur celui « des mobilités dans la ville contemporaine ». Ces deux thématiques ont été définies lors de la création de la Chaire, afin de faire collaborer ses partenaires sur des problématiques communes.

La richesse d'un atelier MODIM, qui est aussi l'une de ses principales difficultés, réside dans la collaboration d'acteurs aux profils, savoirs et compétences variés : des chercheurs en sciences humaines, en informatique, en sciences cognitives, en géographie, des industriels spécialistes d'innovation, de design, de Recherche et Développement (R&D), des graphistes, des illustrateurs et des artistes (comédiens, plasticiens, etc.). Or, parce que les « positionnements intermédiaires » (Mirande, Henchoz, 2014, p.89) sont peu intéressants, il faut conjuguer l'ensemble des ressources (compétences et connaissances) plus qu'en chercher la convergence. Pour cela, il est nécessaire de partager des données (corpus, problématiques, etc.) pouvant être intelligibles, interprétables et exploitées par chacun, plutôt que de chercher à travailler tous ensemble sur un même domaine. En d'autres termes, l'interdisciplinaire plutôt que la multidisciplinarité (Gavrancic *et al.*, 2009).

Le corps pour incarner et révéler l'imaginaire ou la boîte noire de la création.

Un atelier MODIM se déroule en quatre phases (ou sessions) : préparation, modélisation, analyse intermédiaire, modelage (Musso, Coiffier, Lucas, 2014, p.79).

La session dite de « modelage » propose « une approche complémentaire au cheminement rationnel et classique de l'innovation, en intégrant des modèles perceptifs qui font appel aux représentations, aux sens et aux émotions » (Musso, Coiffier, Lucas, 2016, p.151-152).

La première étape d'une session de modelage est une « expérience vécue ». Celle-ci est conçue conjointement par des chercheurs académiques et par des artistes (principalement des comédiens). Elle est élaborée durant la phase intermédiaire, à partir des cartographies d'imaginaires générées lors de la session dite de modélisation. L'expérience vécue « apporte une dimension sensible et affective à la problématique traitée. C'est une autre forme de "rationalité" qui passe par la mise en situation du corps. L'expérience fait émerger des imaginaires à partir de situations, de sensations et d'émotions » (Musso, Coiffier, Lucas, 2014, p.95).

Des expériences vécues immersives ont été conçues pour favoriser l'émergence d'émotions et de sensations chez les individus. Si des dispositifs d'immersion visuelle ont été utilisés (un CAVE⁵ par exemple), c'est le recours à une forme d'immersion narrative et fictionnelle issue

⁵. Un CAVE, ou *Cave Automatic Virtual Environment* en anglais, est un dispositif physique constitué d'un « mur-écran » qui plonge littéralement l'utilisateur, équipé de lunettes ou d'un casque de visualisation en 3D, au

du théâtre qui a été privilégiée, notamment grâce à la souplesse de son dispositif et à sa capacité à « activer » l'imaginaire.

Le recours au théâtre en entreprise est courant pour favoriser la cohésion de groupe ou la créativité par exemple, mais il s'agit ici d'une forme plus expérimentale « en raison des différentes combinaisons de jeu auxquelles les comédiens se prêtent (...) à la croisée de deux genres – théâtre de rue et théâtre d'improvisation – il prend une forme hybride » (Jeannin et al., 2016, p.244⁶). Dans les expériences conçues par la Chaire (une déambulation dans la ville avec différentes péripéties, la simulation d'une opération chirurgicale avec le maniement des corps des participants, etc.), les comédiens-acteurs-animateurs se mêlent aux participants-spect-acteurs. Par « transgression des conventions théâtrales » (*ibid.*, p.256), les expériences vécues des ateliers MODIM se sont révélées être des catalyseurs de l'imaginaire très efficaces. Or, si leur conception relève d'un travail initial d'analyse de matériaux produits lors de la session modélisation, elle reste principalement la concrétisation d'un processus de création artistique, descriptible mais subjectif.

Conclusion

Pour innover, la démarche MODIM considère l'imaginaire comme une matière première. Pour concevoir de nouveaux objets, produits, services, etc., différentes étapes permettent d'explorer et de projeter l'imaginaire en prenant appui sur des méthodes d'innovation dites rationnelles (fondées principalement sur les connaissances), et d'autres plus subjectives (fondées sur les sensations et les émotions). Ainsi, l'« expérience vécue » est une étape de la démarche MODIM qui met en jeu le corps pour stimuler et révéler l'imaginaire. Elle s'est révélée très fructueuse lors des ateliers de recherche de la Chaire, mais elle représente une « boîte noire » puisqu'elle est, en partie, le fruit d'un processus de création artistique. Non modélisable, elle représente une véritable limite pour le monde industriel. Pour combler ce biais, la Chaire a conçu un outil – l'« univers d'expériences » (UNEX) – permettant de décrire, de structurer et d'interpréter l'expérience vécue au travers de « sa charge d'imaginaires, ses éléments rituels, son climat et ses actions caractéristiques » (Musso, Coiffier, Lucas, 2014, p.70).

La démarche MODIM assume la proposition d'un processus qui n'est pas entièrement modélisable. Elle le revendique même, puisqu'il permet la prise en compte de la dualité technique et symbolique d'un objet technique lors de sa genèse.

Bibliographie

AGOGUE Marine, ARNOUX Frédéric, BROWN Ingi, HOOGE Sophie, *Introduction à la conception innovante. Eléments théoriques et pratiques de la théorie C-K*, Paris, Presses de l'École des mines, économie et gestion, 2013.

BROWN Brown, cité dans « [Dossier] Qu'est-ce que le design thinking ? », FrenchWeb.fr, 6 septembre 2013 : <http://frenchweb.fr/le-design-thinking-un-nouvel-avantage-competitif/122936> (consulté le 25 janvier 2016).

cœur de l'environnement numérique simulé. Cet effet d'immersion est renforcé par les possibilités d'interaction offertes.

⁶. Voir également la contribution de Jeannin et Sarré-Charrier dans ce même ouvrage.

CARDON Dominique, « De l'innovation ascendante », propos recueillis par Daniel Kaplan et Hubert Guillaud, InternetActu, 2005. Disponible en ligne : <http://www.internetactu.net/2005/06/01/de-linnovation-ascendante> (consulté le 25 janvier 2016).

CARON François, *Les voies de l'innovation : les leçons de l'histoire*, Paris, Manucius, 2011.

GAVRANCIC Ana *et al.*, « Comment superviser une équipe de travail diversifiée? », in *Gestion*, 2009/2 Vol. 34, p.68-74.

GILLE Bertrand, *Histoire des techniques*, Paris, Gallimard, La Pléiade, 1993.

HATCHUEL Armand, WEIL Benoît, « A New Approach of Innovative Design: An Introduction To C-K Design Theory », ICED'03, Stockholm, Sweden, 2003.

JEANNIN Hélène, SARRE-CHARRIER Mathilde, LEGRAND Frédérique, RAIBAUD Jean-Marc Raibaud, « Les apports du théâtre dans une expérience d'atelier d'innovation », in MUSSO, Pierre, COIFFIER, Stéphanie, LUCAS Jean-François, *Pour innover, modéliser l'imaginaire. Regards croisés d'industriels et de chercheurs*, Paris, Manucius, 2016, p.242-258.

LATOUR Bruno, « L'impossible métier de l'innovation technique », in MUSTAR Philippe Mustar, PENAN Hervé (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, p.9-26.

LUCAS Jean-François, avec MUSSO, Pierre, COIFFIER, Stéphanie, *Innover avec et par les imaginaires*, Paris, Manucius, 2014.

LUCAS Jean-François, avec MUSSO, Pierre, COIFFIER, Stéphanie, *Pour innover, modéliser l'imaginaire. Regards croisés d'industriels et de chercheurs*, Paris, Manucius, 2016.

MIRANDE Yves, HENCHOZ Nicolas, « Entretien avec Patrick Aebischer. Ouvrir de nouveaux champs », in *Les ruptures fertiles. Design et innovation disruptive*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2014.

MUNIER Brigitte (dir.), Technocorps. La sociologie du corps à l'épreuve des nouvelles technologies, Paris, François Bourin, « Penser le monde », 2013.

MUSSO Pierre, *L'imaginaire industriel*, Paris, Manucius, Modélisations des imaginaires, 2014.

PINE Joseph, GILMORE James, *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, 1999.

WUNENBURGER Jean-Jacques, *L'imaginaire*, Paris, PUF, Que-sais-je ?, 2006 (réimpression de la première édition, 2003).

Vers un processus innovant de coproduction entre artistes, chercheurs et industriels

Hélène JEANNIN

Orange Labs P&S

helene.jeannin@orange.com

Mathilde SARRÉ-CHARRIER

Orange Labs P&S

mathilde.sarrecharrier@orange.com

Résumé :

Une recherche-action avec des participants de l'entreprise et des arts sert à l'analyse des modalités de recours à l'imaginaire, comme une étape dans le processus d'innovation. Nous en retirons des enseignements : l'artiste est fédérateur et accélérateur de créativité ; l'expérience immersive et polysensorielle favorise des échanges féconds de génération d'idées ; les mondes de l'entreprise et des arts convergent, laissant entrevoir des répercussions sur des travaux tant présents que futurs.

Mots-clés : innovation - créativité - imaginaire - théâtre immersif - expérience polysensorielle

Introduction

Des ateliers menés dans le cadre de la Chaire MODIM¹ ont mis en musique une diversité d'intervenants issus du monde de l'entreprise et des arts. Ils ont constitué un laboratoire pour expérimenter des modalités de recours à l'imaginaire au centre d'une expérience polysensorielle, en amont de la conception de produits et services.

Placés au cœur de ce dispositif, des comédiens, illustrateurs-graphistes, designers, ont été fondamentaux dans la dynamique du groupe. Celui-ci était constitué par ailleurs de l'équipe académique de la Chaire et des partenaires industriels avec, notamment, des chercheurs. Par leur capacité à mettre en place des modalités théâtrales pour susciter l'imaginaire, à « *faire élaborer des images mentales très fortes* », notamment en étant dans la sensation, ils se sont considérés comme des candidats pertinents pour un travail sur l'imaginaire, qui « *n'apparaît que quand on se sépare de la convenance, de la manière usuelle qu'on a d'utiliser les outils du cadre, de les détourner* », a estimé l'un d'entre eux.

Si la démarche artistique peut exercer un rôle dans un processus d'innovation et de créativité chez Orange comme dans d'autres entreprises, c'est avant tout parce que créativité et art sont intrinsèquement liés. De quelle manière la mixité de profils aussi diversifiés peut-elle donner lieu à création ? Jusqu'où peut-on pousser les analogies entre la créativité en entreprise et la créativité artistique ?

Après avoir précisé les caractéristiques des ateliers, nous en détaillerons les principaux enseignements.

Des ateliers singuliers, une démarche pionnière

Les comédiens ont été sollicités pour leur « compétence interculturelle » (Guine-Boucheron, 2011) qui consiste à aller vers autrui. Ils recourent à des techniques qui dépendent à la fois de leur formation et de leur approche personnelle. Citons :

- Le lâcher prise : moyen de libération psychologique consistant à se détacher du désir de maîtrise.
- Le jeu, espace de créativité essentiel à la vie des sociétés : « l'important est-il de reconnaître, dans toute vie collective humaine, cette région ludique qui envahit l'existence, depuis la flânerie, le rêve ou la rêverie, la convivialité, la fête et les innombrables spéculations de l'imaginaire » (Duvignaud, 1980 p. 26).

En impulsant une dynamique collective, les comédiens ont tenu un rôle d'« entraîneurs ». Les entretiens semi-directifs réalisés ont mis en évidence leur positionnement. Ils se perçoivent comme un « outil », doté de connaissances et de savoir-faire, au service du collectif : « *J'ai apporté des petits éléments qui aident vraiment les participants à se sentir ailleurs, emmenés ou baignés dans une histoire, un nouveau lieu, une situation où ils sont eux-mêmes protagonistes. Ils ne sont pas que témoins, ils font aussi partie d'une expérience* » (comédien).

¹Chaire de recherche et de formation « Modélisations des imaginaires, innovation et création » (2010-2015), pour plus d'informations voir <http://imaginaires.telecom-paristech.fr/>

Le brouillage des frontières entre le spectateur et le comédien a favorisé une expérience vécue et partagée collectivement. C'est en vertu de transgressions vis-à-vis de conventions théâtrales classiques (l'abolition du « quatrième mur », mur invisible qui sépare le comédien du spectateur) ainsi que d'une expérience immersive et polysensorielle, que ceci a été rendu possible. Un dispositif que résumait ainsi deux comédiens : *« Ici on a cassé tous les murs, car on était avec les spectateurs. Il y avait des ambiances sonores, des sons, des bruitages, pour qu'ils baignent dans une ambiance qui leur fasse s'imaginer être ailleurs » ; « il y avait une forme de proximité avec vous que nous n'avons généralement pas ».*

Ce dispositif immersif, mû par la « recherche d'autres rapports entre la scène et la salle », notamment la rupture avec la « scénographie frontale » engage des propriétés telles que : « placer le spectateur au cœur d'une action, privilégier le facteur relationnel, proposer une expérience à vivre, favoriser l'exercice de la sensation, construire la relation sociale », et se caractérise par « la volonté de créer la proximité ; par le désir de dépouiller : pas de décor, mais le tréteau nu, pas de costume, mais les habits de tous les jours ; par l'énergie des acteurs. (...) Dans cette dynamique participative, la dimension organique et corporelle est importante, souvent mise en évidence et actionnée » (Freydefont, 2011).

En sus des comédiens, des illustrateurs et des designers ont pris part aux ateliers, chargés de transcrire les idées en images. Ils décrivent ainsi leur mission :

« Capter les idées, les ambiances : faire l'entonnoir et résumer, et aider en attrapant des choses » ;

« Essayer de capter les émotions, les idées, de traduire les images que les gens avaient en tête » ;

« J'étais là pour témoigner de mes sensations (un témoignage personnel de ce que je pouvais ressentir) et de la discussion du groupe ; j'essayais de prendre note illustrée de ce qui se disait pendant les discussions, sachant qu'il n'y avait pas à tout retraduire et que j'ai fait une sélection. J'ai fait un témoignage au travers de mon filtre. Je me permettais parfois de présenter des dessins qui enrichissaient ou illustraient le propos ».

C'est unanimement qu'ils ont souligné la singularité et le caractère pionnier des ateliers, tant sur la forme que sur les thématiques [NB : corps augmenté, mobilités dans la ville] :

« C'était ma première expérience de ce type avec une entreprise. Mon travail avec les entreprises se limite à des illustrations de communication, des BD de communication interne, du très classique, là c'était un peu hors norme. Il y a déjà le sujet qui est très déconnecté du commercial et du concret, on utilise beaucoup de termes de science-fiction et d'abstraction, alors que c'est beaucoup plus terre à terre avec mes clients, et il y a cette méthodologie avec cette expérience théâtrale vécue, assez extraordinaire. Je ne suis pas certain que ce genre d'expérience théâtrale soit très courant. (illustrateur) »

Enseignements principaux

Des 15 entretiens d'une durée moyenne d'1h30 conduits auprès des comédiens, du metteur en scène et des professionnels des arts visuels, nous avons retenu les résultats suivants :

1. Un comédien, guide et animateur

Les comédiens ont mis l'accent sur un aspect spécifique de leur rôle : celui d'animateurs - dans le sens où ils guident les participants. Ceci a nécessité de leur part la mise au point d'une technique corporelle inaccoutumée, qu'ils ont dû pratiquer sur eux-mêmes au préalable. Ce travail d'itération a forcé à des réajustements importants : « *Sans expérimenter entre nous, on ne savait pas si c'était efficace ou pas. ... On s'est aperçu que le processus était trop théorique et pas assez pratique* ». De par leur gestuelle, les changements d'états dans lesquels ils ont su transporter les participants devenus spect'acteurs, ils ont renforcé des dimensions essentielles à l'instauration d'un climat propice à la créativité. En effet, comme la cohésion, la composition et la structure d'un groupe, sa direction en conditionne la créativité (Woodman, J.E. et al., 1993).

2. Le dessin de l'illustrateur remplit une fonction fédératrice voire de traduction

L'illustration permet de rassembler des acteurs issus de disciplines différentes et dont le vocabulaire est spécialisé. Elle aide à dépasser des incompréhensions, car l'image devient porteuse de sens pour tous : « *J'ai constaté qu'il y a de grandes disparités de vocabulaire, je pense que l'illustration peut être un vocabulaire commun à tous (...). J'ai essayé de niveler ces disparités de vocabulaire et de messages difficiles à comprendre, un peu confus. (...) Je pense qu'il est bon de se retrouver autour d'un dessin, je pense que c'est plus facile.*»

Cette idée se rapproche des travaux de Carl Rogers, qui souligne trois conditions associées à un acte créateur potentiellement créatif : l'ouverture à l'expérience, la faculté d'évaluation interne, et l'habileté à jouer avec les éléments et les concepts (Rogers, 1986).

L'illustrateur poursuit : « *J'ai commencé à coucher sur le papier cette notion de corps augmenté. Les autres y ont vu beaucoup de choses (...) J'étais très surpris de cette rencontre entre des « sachants » et moi. Je ne savais pas très bien ce que je dessinais, les autres ont réussi à se projeter dedans, et à construire à partir de cela* ». Sans doute est-ce de cette résonance que Henri Cartier-Bresson témoigne, lorsqu'il compare le dessin à la photographie : « *La photographie est pour moi, l'impulsion spontanée d'une attention visuelle perpétuelle qui saisit l'instant et son éternité ; le dessin, lui, par sa graphologie élabore ce que notre conscience a saisi de cet instant. La photo est une action immédiate ; le dessin une méditation²* ».

3. L'artiste, un « accélérateur » de créativité

Les dessinateurs-graphistes reconnaissent avoir apporté une dimension artistique, qu'ils définissent ainsi : « *l'artiste a la capacité de simplifier le message et de le rendre compréhensible.* » ; « *Dans une dimension artistique il y a toute une partie de traitement personnel.* »

Ils déclarent avoir injecté une part de leur imaginaire individuel :

« *Ce que j'ai apporté ? Des formes, des postures, des figures, toutes empreintes de mon imaginaire. J'ai tout un background artistique : golem, mythologie, science-fiction, j'ai des images en tête. J'observe aussi beaucoup les gens, ça m'intéresse de capter l'imaginaire collectif, l'air du temps* » ;

² Exposition Henri Cartier-Bresson, centre Pompidou, Paris, du 12 février au 9 juin 2014
http://www.centrepompidou.fr/cpv/ressource.action?param.id=FR_R-8528b4338f3fde2beee8388769730d1¶m.idSource=FR_E-8528b4338f3fde2beee8388769730d1

« Il fallait choisir pour poser en images les concepts, les idées. Les choix ont également été faits en fonction de mon imaginaire personnel. J'ai exclu les propositions trop communes pour éviter de tomber dans trop de clichés ».

4. L'absence de formalisation attendue a contribué à libérer leur créativité :

« Je suis designer de formation, je fais des illustrations en créativité, mais de nature commerciale à court terme : pour augmenter la productivité en terme de design, de packaging. Ici on m'a introduit plus comme un artiste, ce qui est différent, il n'y avait ni résultat, ni formalisation attendus. (...) ici j'avais plus de liberté. C'est pourquoi je suis venu avec des outils différents : de l'aquarelle, parce qu'avec, je peux travailler sur des plus grands formats ».

5. Des séquences d'interactions et de partage, un lieu d'échanges féconds et d'enrichissement réciproque de savoirs et de pratiques

En dehors des situations de captation dans laquelle les illustrateurs étaient placés, ou des séquences d'improvisation théâtrale, des créneaux étaient réservés à des fins de partage. Ils donnaient lieu à la présentation des productions individuelles ou collectives. Les participants se sont nourris de ces interactions.

Le dispositif a placé « l'artiste au centre d'un réseau de coopération dont tous les acteurs accomplissent un travail indispensable à l'aboutissement de l'œuvre » (Becker, 1998), engendrant tout un mouvement de dynamiques relationnelles, conviant l'un à se projeter au travers du travail de l'autre.

Ainsi les comédiens se sont appuyés pour leur improvisation sur les dessins réalisés par les illustrateurs. L'un d'entre eux raconte : *« La présence des dessinateurs m'a beaucoup plu, leurs dessins rendaient concrètes ces histoires qu'on commençait à créer »*: *« C'était un autre apport artistique en complément du théâtre, ça a contribué à notre inspiration ».*

Ils témoignent d'un enrichissement résultant des interactions : *« L'après-midi j'ai trouvé passionnant de vous écouter, de retrouver l'ambiance finale, la dernière action qui synthétise, la synthèse totale d'une expérience très individuelle pour chacun d'entre vous, et comment trouver un terrain d'entente »* (comédienne).

Une réciprocité dans les échanges et une intense collaboration s'est installée. Elle a eu un impact sur la tâche de co-construction. Les frontières entre les univers sont devenues poreuses. Cette interpénétration a été appréciée pour sa disposition à favoriser l'inspiration et fournir de la matière dans le moment présent de l'atelier : *« Ils [les participants] disent qu'ils ont toujours besoin d'être influencés, d'avoir des nouvelles sensations, des nouvelles images. Et ça, j'en suis persuadée, c'est comme ça qu'on avance (...) c'est assez passionnant parce qu'ils sont super investis, ils ont plein d'idées. Donc nous, ça nous nourrit aussi pour plein d'autres choses »* (comédienne).

Le travail de l'un, réinjecté dans celui de l'autre, constitue une source d'influence potentielle pour les travaux individuels dans le futur aussi : *« C'est encore un peu tôt pour que ça ait vraiment de l'influence, mais je pense que ça en aura. Même si ce n'est pas spécifiquement le corpus, car à long terme l'expérience vécue et les discours vont se mélanger. Il y a eu dans ceux-ci, pas mal d'idées intéressantes que je réutiliserai notamment pour la partie BD de mon travail »* (dessinateur).

6. Des points de convergence entre les comédiens et les chercheurs

Chercheurs et artistes attachent une grande importance au temps alloué, temps d'incubation et de réflexion nécessaire pour laisser émerger leur expression. Dans les deux cas la démarche représente une forme de « mise en danger », où chacun sort de son cadre de référence : « *Il y a des pièces dans lesquelles j'adore jouer. Je sais pourquoi je les joue et je ne me pose pas de questions et je travaille sur mon potentiel comique et mes ruptures, mais je vais être en pilote automatique. Je sais que voilà, c'est un endroit où c'est facile et je sais faire rire. Mais par contre, quand je vais faire un travail comme celui-là, ... je redécouvre le travail de comédienne. Je me mets plus en danger. Je n'ai pas un public qui est acquis. Donc du coup, pour moi, c'est plus excitant.* » (comédienne)

Conclusion

Le collectif composite de la Chaire s'est montré propice à un travail aux ramifications fécondes : « Le surgissement de l'inédit, du surprenant, dans la pensée et dans le discours ne laisse pas la réalité intacte. C'est dans la mesure où celle-ci est menacée d'implosion que des découvertes peuvent avoir lieu, non pas comme quelque chose qui résulterait du travail du seul chercheur, ni de celui des seuls acteurs, mais comme quelque chose qui survient entre eux » (Levy, 1985 pp. 66-67). Cette pluralité a été saluée par les participants : « *Ce qui à mon avis est générateur de créativité, c'est justement de coller des choses très différentes* » (illustrateur). L'ambiance de travail, le partage d'informations et la qualité des interactions a influé sur la performance créative du groupe. Les procédés immersifs ont appelé la participation en proposant une expérience polysensorielle, estompant les frontières entre acteurs et spectateurs, émancipant ces derniers.

Ces ateliers révèlent également que les entreprises peuvent développer une vraie compétence grâce aux démarches créatives, dans lesquelles les artistes ont toute leur place car ils sont « des acteurs des transformations de la société » (Ameisen, et al., 2013). Elles peuvent donc s'engager dans des processus créatifs qui, considérés dans leur contexte individuel ou organisationnel, doivent être traités comme une étape d'innovation (Amabile, 1988, 1997).

Bibliographie

- Amabile, Teresa. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 1988, pp. Vol. 10, pp. 123-167.
- . 1997. Motivating creativity in organisation: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. 1997, pp. 40(1), pp. 39-58.
- Ameisen, Jean-Claude et Bilal, Enki. 11 décembre 2013. Ce que créer veut dire (propos recueillis par Eric Mettout). *L'Express*. 11 décembre 2013, n° 3258. pp.108-114.
- Becker, Howard S. 1998. *Les mondes de l'art*. Paris : Flammarion, 1998.
- Duvignaud, Jean. 1980. *Le jeu du jeu*. Paris : Balland, 1980.
- Freydefont, Marcel. 2011. Les contours d'un théâtre immersif (1990-2010), Agôn. *Brouiller les frontières, n°3 : Utopies de la scène, scènes de l'utopie, Dossiers*. [En ligne] 2011. <http://agon.ens-lyon.fr/index.php?id=1559>.

Guine-Boucheron, Eliette. 2011. *La compétence interculturelle chez le comédien*. Sciences de l'information et de la communication, Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse : thèse de doctorat sous la direction d'Emmanuel Ethis, 2011.

Levy, André. 1985. La recherche-action : une autre voie pour les sciences humaines ? [auteur du livre] Jean-Pierre BOUTINET. *Du discours à l'action (les sciences sociales s'interrogent sur elles-mêmes)*. Paris : L'Harmattan, 1985.

Rogers, Carl. 1986. The Rust Workshop : a personal overview. *Journal of humanistic psychology*. 1986, 26 (3), pp. 23-45.

Woodman, J.E. et al. 1993. Towards a theory of organizational creativity. *Academy of management Review*. 1993, pp. 18(2), pp. 293-321.

AXE 3 : CREATIVITE ET POLITIQUES PUBLIQUES

**Créativité, innovation, entrepreneuriat, traditions locales et résilience
territoriale. Eléments de réflexions autour du cas du « pays » de Couserans
(Ariège – Pyrénées)**

Christian BOURRET

DICEN IDF - Université de Paris Est Marne-la-Vallée (UPEM)

christian.bourret@u-pem.fr

Résumé :

Nous proposons d'analyser le processus allant de la créativité à l'entrepreneuriat dans une zone spécifique des Pyrénées centrales (le « pays » de Couserans – Ariège), très touchée par les différentes vagues de désindustrialisation. Nous étudions notamment le cas de trois sociétés locales du secteur agro-alimentaire. Nous examinons leurs facteurs de succès dans une zone très marquée par des traditions ancestrales et possédant une forte identité.

Ce travail est une contribution à une approche de la résilience de territoires en difficulté, en favorisant l'implication de tous les acteurs en s'appuyant sur les plus dynamiques et en valorisant l'identité locale.

Mots clés : entrepreneuriat, traditions, résilience, Couserans, Pyrénées.

Introduction - Méthodologie

Nous présentons des éléments de réflexions autour des notions de créativité et d'entrepreneuriat dans les Pyrénées centrales : le « pays » de Couserans (Ariège). Les entreprises étudiées sont plutôt en décalage par rapport à un colloque surtout centré sur la créativité dans l'art, mais, spécialisées dans la gastronomie, elles relèvent donc de l'art culinaire ...

La créativité et l'innovation sont à la mode. Et leur articulation est souvent évoquée cf. Les Grands Dossiers de la revue *Sciences Humaines* mars-avril-mai 2015. C'est aussi le cas dans les Universités où l'injonction à innover et à l'entrepreneuriat est de plus en plus forte.

Certaines zones sont particulièrement affectées, notamment celles frappées par une forte désindustrialisation depuis le milieu des années 1970 et qui s'est encore accentuée depuis 2008. Nous proposons d'aborder la notion d'entrepreneuriat dans une zone spécifique, en crise, qui a aussi été le cadre de certains succès dans la création d'entreprises ou le développement d'activités déjà existantes depuis une vingtaine d'années.

Notre objectif est de proposer des éléments pour une nouvelle approche du développement territorial dans ce type de zones en forte désindustrialisation mais aussi à l'identité marquée, avec des traditions ancrées et un potentiel touristique encore nettement sous valorisé.

Nous nous plaçons dans une approche de l'intelligence territoriale proposée par C. Le Moëne (séminaire Org & Co, 27 janvier 2012) : « l'intelligence territoriale est une forme d'intelligence collective développée sur et autour d'un territoire pour y penser et agir ». Elle peut comporter différentes dimensions, dont une dimension économique relevant notamment des entreprises implantées ou agissant sur ce territoire.

Nous nous situons dans une perspective relevant des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) comme proposée par F. Bernard autour de l'articulation des problématiques du lien ou de la relation (interactions entre tous les acteurs), du sens, pour construire des connaissances pour l'action. Nous nous situons également dans la perspective de recherche-action en SIC tracée par V. Meyer de « productions de connaissances opérationnalisables » pour l'action.

Le travail proposé correspond à des perspectives d'intelligence territoriale comme envisagées au sein du réseau INTI (*International Network of Territorial Intelligence*) pour la construction de connaissances autour de réponses communes à des problèmes par les acteurs de toute la communauté territoriale eux-mêmes, dans une perspective d'*empowerment* pour créer des facteurs de résilience territoriale.

Le travail présenté s'appuie sur des rencontres et des entretiens avec les acteurs impliqués, l'analyse de documents (journaux ...) et des sites web des entreprises concernées, des entreprises (pour analyser leur positionnement et leur politique commerciale), des collectivités territoriales, de la chambre de commerce et d'industrie et des journées d'animation locales évoquées.

1 - De l'injonction à innover et à créer de l'emploi pour développer la résilience territoriale

1.1 - L'articulation créativité / innovation

Notre travail se situe dans la perspective du rapport Godet-Durance-Mousli au titre très évocateur : *Libérer l'innovation dans les territoires* (2010). Les auteurs y définissent une « spirale de l'innovation » sur les territoires (p. 20).

« La créativité, c'est la capacité à produire des idées et surtout à les organiser de façon originale. Elle suppose des cerveaux assez « agiles » pour imaginer, rapprocher et associer des idées parfois très différentes, et organiser de façon nouvelle des concepts existants. Les composantes de la créativité sont la curiosité, l'observation, le goût de l'insolite, l'imagination, le rêve, la métaphore, la discussion, le débat et la controverse. Elle doit être encouragée au cours de la formation initiale de nos jeunes » (p. 104). Les pouvoirs publics ne peuvent pas « fabriquer » des créatifs, mais ils peuvent veiller à ce que le territoire offre des conditions favorables, que l'atmosphère et la qualité de vie attirent les talents. Les auteurs insistent sur l'importance d'une bonne cohésion sociale, de la sécurité des biens et des personnes, de l'intensité de la vie culturelle et associative (p. 21).

Nous nous situons dans une approche de l'innovation comme « création de valeur par tous les acteurs » (G. Garel) sur des territoires et débouchant sur la création d'emplois. Une innovation, c'est une invention qui a trouvé un marché. Et comme le proposait P. Drucker (1986) : « l'innovation, c'est la réalisation de la nouveauté » (Godet et al., p. 56). L'invention ne suppose pas qu'un marché ait été trouvé et c'est d'ailleurs souvent le problème. On a souvent dit que le Concorde avait été une formidable invention : une prouesse technologique mais un échec commercial.

1.2 - L'innovation est loin d'être seulement technologique

La technologie est importante mais pas essentielle. Seules 20 % des innovations sont de source technique et 80 % de nature sociale. L'innovation peut-être majeure tout en étant *low-tech* (Godet et al., p. 23 et 56). Le défi majeur est bien d'aider les créateurs à devenir entrepreneurs (p. 24).

Il y a peu de créateurs entrepreneurs et peu d'entrepreneurs sont créateurs. Le créateur baigne dans un environnement social propice, mais est moins un entrepreneur qu'un indépendant. La création d'entreprise est inégalement répartie sur le territoire : deux à trois fois plus forte dans le Sud que dans le Nord (p. 25).

Pour nous, les relations création / innovation relèvent d'une approche processus (cf. démarche Qualité) :

créativité → innovation → entrepreneuriat → création d'emplois

2 – Des exemples de succès dans le « pays » de Couserans

2.1 - La spécificité du « pays » de Couserans

Le « pays » de Couserans correspond à l'arrondissement de Saint-Girons (département de l'Ariège, région Midi-Pyrénées), frontalier avec l'Espagne. Il compte environ 28 000

habitants (2012) pour une superficie de 1497 km², soit 3 fois supérieure à celle des vallées d'Andorre, beaucoup plus connues et peuplées (468 km² et 78 000 habitants).

L'origine et l'identité du Couserans sont très anciennes : cité gallo-romaine fondée par Pompée en 76 avant J.-C, évêché jusqu'en 1790 (Saint-Lizier) puis arrondissement de Saint-Girons (département de l'Ariège).

En termes d'innovation, la figure emblématique est Aristide Bergès (1833 – 1904)¹, centralien (comme G. Eiffel). A. Bergès est le père de la « houille blanche » : utilisation des chutes d'eau pour produire de l'électricité. Il est né à Lorp où un musée lui est dédié dans une partie de l'ancienne papeterie familiale (fermée depuis une vingtaine d'années).

Le Couserans qui a compté 95 000 habitants en 1851 (maximum) : est passé du surpeuplement au dépeuplement (exode rural à partir de 1880 et accentué dans l'entre deux guerres). Il s'agit d'un pays à l'identité gasconne très marquée, zone traditionnelle de dissidence contre le pouvoir et en forte opposition par rapport au chef-lieu du département (Foix). Le « Pays » de Couserans a pu renaître à la faveur des lois d'aménagement du territoire de 1995 et 1999.

Un des marqueurs – cristalliseurs forts de cette identité est les Journées d'animations rurales « *Autrefois le Couserans* » (animations autour de traditions locales le premier week-end d'août, organisées et réalisées par 800 bénévoles depuis 1992) attirant 25 à 30 000 personnes auxquelles les entreprises étudiées sont étroitement associées²

2.2 - *Un impératif de résilience*

Le taux de chômage de 20 % est bien supérieur à la moyenne nationale (fermeture de deux des quatre plus importantes papeteries). L'hôpital, devenu le plus gros employeur local, est fortement menacé. L'emploi repose aussi sur un tissu de PME et sur le commerce et l'artisanat autour de Saint-Girons. Le Couserans compte une forte proportion de retraités (souvent de retour au pays) et de résidences secondaires. L'enclavement est mal vécu avec surtout la blessure jamais cicatrisée du tunnel de Salau vers l'Espagne : les travaux d'approche vers la zone frontière, commencés en 1875, ont été arrêtés par le ministre-député de Foix Delcassé au profit de la vallée voisine et concurrente de l'Ariège au début du XX^{ème} siècle.

La notion de résilience est essentielle. Provenant de la physique, elle a été reprise en psychologie et popularisée en France par B. Cyrulnik. Le réseau INTI³ l'analyse dans sa dimension territoriale. Le Couserans a pourtant des atouts. Il est situé à 100 km de Toulouse et dispose d'un important potentiel touristique : culturel (églises romanes), nature / Pyrénées : ski, randonnées en montagne, kayak + rafting, cyclisme, gastronomie, qualité de vie. Il dispose d'un potentiel de main d'œuvre important, souvent formée (lycée général et deux lycées professionnels notamment), et souhaitant « vivre et travailler au pays ».

C'est en jouant sur ces atouts que des entreprises locales occupant chacune de 30 à 40 salariés se sont développées dans le secteur agro-alimentaire.

¹ Qui a aussi joué un rôle essentiel dans les Alpes (Lancey, Isère).

² Autrefois le Couserans : <http://www.autrefois-le-couserans.com/>

³ INTI : International Network of Territorial Intelligence : <http://www.territorial-intelligence.eu/portail/site/>

2.3 - Des exemples de succès d'entreprises locales

Ou quand des créateurs sont devenus des entrepreneurs cf. perspective du rapport Godet-Durance - Mousli, avec le passage d'une forme d'artisanat à une industrialisation de la production.

Notre étude porte sur la charcuterie Cazaux⁴, la fromagerie Faup – Lemasson⁵ et les glaces P. Faur⁶. Leurs sites Internet sont de niveau inégal, mis en place surtout par souci de lisibilité, mais pas forcément pour la vente.

3 - La rencontre de l'entrepreneuriat avec une identité locale et de fortes traditions

3.1 - Quels facteurs de succès : la question des milieux innovateurs ?

Examinons tout d'abord l'importance des traditions familiales.

L'entreprise Cazaux a été créée en 1991 à l'initiative du père, décédé accidentellement en 1995. Les deux fils ont repris l'affaire et l'ont développée. Le père (André, dont l'entreprise porte le prénom) et la mère, originaires du Couserans, étaient allés travailler à New York (comme d'autres couserannais dans le sillage des monteurs d'ours de la fin XIX^{ème} – début XX^{ème}) puis avaient repris une charcuterie à Saint-Girons à leur retour en 1970.

Pour l'entreprise Faup – Lemasson, les traditions familiales, plus anciennes, sont très valorisées. La photographie de l'ancêtre fondateur de l'entreprise familiale à Oust en haut Couserans en 1904, figure sur tous les supports publicitaires de la fromagerie. Leurs activités se sont diversifiées vers la vente de produits locaux (notamment foie gras, magrets de canard, etc.). Dans le cas des glaces Philippe Faur, même si l'entrepreneur est d'origine locale et d'une famille très connue (joueur puis dirigeant de rugby, propriétaire d'un café-restaurant), le jeune entrepreneur a construit son entreprise seul après une formation pour l'essentiel à Paris.

3.2 - Des approches différentes par rapport au « terroir »

L'origine des entreprises (se situant ou non dans une tradition familiale) a une influence sur l'accent mis sur le « terroir », l'attachement au Couserans et aux Pyrénées et leur utilisation commerciale. Les sites sont parlants. Les Pyrénées sont présentes sur le site de la charcuterie Cazaux et les traditions couserannaises très valorisées avec comme il se doit l'accent mis sur les prix obtenus au Salon de l'Agriculture à Paris. Les traditions couserannaises sont aussi très valorisées par la fromagerie Faup.

Pour P. Faur, si le mot Pyrénées est mentionné sur la page d'accueil, il s'agit avant tout d'une « success story » personnelle. Il faut arriver à la présentation de l'entrepreneur lui-même pour trouver le mot ariégeois, et pas Couserans. P. Faur a créé différentes boutiques : Saint-Girons, Toulouse, Albi, Aix. Il est aussi primé à l'international. Le site affiche les partenariats mis en place et ses boutiques. Il joue aussi sur la qualité des produits locaux : glaces aux myrtilles, au foie gras ...

⁴ Charcuterie André Cazaux : <http://www.andre-cazaux.fr/>

⁵ Fromagerie Jean Faup : <http://www.tourisme-stgirons-stlizier.fr/265-decouverte-du-patrimoine/visites/patrimoine/saveurs/508-fromagerie-jean-faup>

⁶ Glaces Philippe Faur : <http://www.philippefaur.com/>

Les trois entrepreneurs ont su appuyer leur développement sur :

- La qualité de produits locaux,
- Une bonne politique commerciale adaptée à cette affirmation d'authenticité.
- une main d'œuvre locale motivée et forte adhésion à l'entreprise.

Il s'agit davantage d'innovations dans les modalités de production (passage de productions artisanales à des productions industrielles) et aussi des modalités de commercialisation des produits en jouant sur l'image du terroir (ce qui n'est pas vraiment une innovation marketing car beaucoup d'autres entreprises le font avec succès dans d'autres endroits : il s'agit de « surfer » sur la vague des traditions et de la recherche de l'authentique). Sauf si l'on se place dans l'approche de l'innovation comme « de la matière grise ajoutée » (Godet et al. p. 59), ce qui rejoint G. Garel. L'essentiel a finalement été le goût d'entreprendre : la prise de risque dans un pays qui la pratique peu. Il peut y avoir aussi une forme d'innovation technique et « durable » cf. P. Faur et le pot de glace compostable ⁷.

4 - Des pistes pour un nouveau modèle de développement local ?

4.1 - Renforcer la créativité et l'attractivité des territoires

Revenons au rapport Godet – Durance - Mousli. « Il n'y a pas de modèle universel de l'innovation, mais seulement des enchaînements contingents de processus et de conditions, vertueux ou non suivant le contexte et les territoires » ... « Cessons d'agir d'en haut et libérons la créativité, les initiatives et les innovations dans les territoires » (p. 17). C'est aussi la perspective de N. Alter qui valorise l' « innovation au quotidien ».

4.2 - Le territoire comme synergie de projets locaux ?

Nous envisageons le territoire comme se (re) construisant par une synergie de projets locaux (Bourret, 2008), ce qui constitue un profond changement par rapport à la vision planificatrice globale de territoire qui avait présidé par exemple à la fondation de la DATAR ⁸ au début des années 1960. En insistant sur l'importance de la diffusion de l'esprit d'entreprendre, en privilégiant le rôle de ceux qui ont réussi, il s'agit, en misant sur une identité forte (notion de capital immatériel territorial), de passer d'un projet de territoire à un territoire reconstruit par une somme de projets locaux en synergie.

4.3 – « Organiser la contagion des initiatives et des expérimentations sur les territoires »

Toujours en suivant le rapport Godet-Durance-Mousli, il s'agit d' « organiser la contagion des initiatives et des expérimentations sur les territoires » (pp. 28 – 29). Il s'agit de faire connaître les idées, les réalisations, les réussites, de miser sur l'échange d'expériences, pour développer les liens et les interactions sur un territoire, donc dans la perspective SIC évoquée plus haut. En d'autres termes, de créer un sens partagé à partir d'interactions autour de référents communs (mémoire collective) pour construire un devenir commun.

Là encore les positionnements des responsables des trois entreprises étudiées sont différents. Un des frères Cazaux a été président du club de rugby, une institution en Couserans, comme Lemasson père. Un autre frère Cazaux est depuis de nombreuses années président du comité des fêtes de Saint-Girons. Lemasson père a été un des fondateurs d'une association « jeune

⁷ <http://www.ladepeche.fr/article/2014/12/26/2018907-faur-innove-avec-le-pot-de-glace-compostable.html>

⁸ DATAR : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale fondée en 1963. Intégrée en 2014 dans le nouveau Commissariat général à l'égalité des territoires.

chambre économique locale », regroupant dans les années 1970 de jeunes entrepreneurs. Lemasson fils a été président de l'association des commerçants de Saint-Girons ces dernières années. Avec une idée de transmettre l'esprit d'entreprendre, avant de démissionner en critiquant le manque de dynamisme de ses confrères⁹. Tout n'est donc pas si facile pour « organiser la « contagion des initiatives » ...

Nous voudrions proposer aux responsables locaux (notamment communauté de communes) d'utiliser les méthodes Catalyse (J.-J. Girardot, C. Masselot) ou PAT Miroir (Peurs – Attractions - Tentations) en favorisant l'écoute des autres pour développer la confiance entre les acteurs d'un projet pour diffuser le dynamisme de certains acteurs et étendre leur esprit d'entrepreneuriat à d'autres au sein de la communauté territoriale Couserans en créant des données partagées pour un observatoire de ce territoire.

4.4 – Dans une approche globale du « développement durable »

Il s'agira d'essayer d'articuler « reliance » (lien, interactions) et « résilience », dans ses deux dimensions, individuelle et collective, sur un territoire. Les pistes tracées correspondent à une nouvelle approche du territoire dans une perspective de « développement durable », telle que définie par le rapport Brundtland (1987) qui ne se réduit pas aux seules problématiques environnementales mais repose aussi sur deux autres piliers : économique (la croissance) et le social (éducation, santé et respect des libertés) (Godet et al. p. 49).

En intégrant mémoire, innovation, dans une perspective de développement du « capital immatériel territorial » (Y. Bertacchini), le territoire constituant une marque, quand l'authenticité peut constituer un label. La « diaspora » ariégeoise (Roger Fauroux, Henri Martre ...), notamment à Paris, pourrait aussi constituer un atout.

Conclusion

Les perspectives tracées correspondent à une rencontre des approches d'Intelligence Territoriale et de l'Intelligence Economique dans un territoire de cette « France périphérique » décrite par C. Guilluy (2015), majoritaire en population, et pourtant « invisible et oubliée » des classes dominantes des métropoles et de la mondialisation. Cela revient, en retrouvant E. Morin, à agir pour « prendre le risque de l'espérance » pour une nouvelle vision de l'entreprise, bien éloignée de « l'innovation destructrice » (Luc Ferry) du capitalisme financier et spéculatif : une approche à partir des territoires, retrouvant L. Kalogeropoulos et bien d'autres pour réhabiliter l'esprit d'entreprise pour créer un socle consensuel pour un renouveau du mérite républicain.

Nous sommes à Nantes, aux portes de la Vendée, pourquoi ne pas comparer Couserans et Vendée, très valorisée dans le rapport Godet – Durance – Mousli ? Avec un développement centré sur le dynamisme d'entreprises familiales. Peut-on imaginer que l'Ariège et, en particulier, le Couserans, devienne une nouvelle Vendée ? C'est assez osé quand on connaît la totale opposition / historique et politique entre les deux départements depuis la Révolution française jusqu'à nos jours ... Et pourtant ? ... il y a aussi des points communs pour articuler identité, attractivité, reliance et résilience même si *Autrefois le Couserans* n'est pas Le Puy du Fou

⁹<http://www.ladepeche.fr/article/2014/12/05/2005224-les-propositions-de-david-lemasson.html#tIO1w7wcQIKdJfg5.99>

Bibliographie

- Alter N., 2005, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000, rééd. Coll. Quadrige.
- Bernard F., 2006, « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », in Bouzon A., dir., *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, pp. 33 – 46.
- Bertacchini Y., 2005, « Intelligence territoriale : posture théorique, hypothèses, définition », in *L'intelligence collective*, in Penalva J.-M., dir., Ecole des Mines de Paris, p. 9 – 17.
- Bourret C. 2008, « Eléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective », *International Journal of Projectics*, n° 1, Ed. De Boeck, Bruxelles, pp. 79-92.
- Camagni R. Maillat D., textes réunis par, 2006, *Milieus innovateurs. Théorie et politiques*, Paris, Economica.
- Dortier J.-F. coord., 2015, « Innovation et créativité. Comment invente-on ? », *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, n° 38, Ed. Sciences Humaines, mars-avril-mai.
- Duval M.-A., dir., 2008, *Les nouveaux territoires de l'intelligence économique*, préface de Juillet A., Paris, ACFCI – IFIE Editions.
- Garel G., 2011, « Peut-on gérer l'innovation ? », Leçon inaugurale, CNAM, 7 décembre.
- Girardot J.-J., 2005, « Concepts, principes et outils de la méthode Catalyse », *Actes du colloque du Réseau Européen d'Intelligence Territoriale (REIT)*, pp. 133-137, consultable sur : mti.univ-fcomte.fr/reit/REITDoc/docs/GirardotLiege2005.pdf
- Godet M., Durance P. et Mousli M., 2010, *Créativité et innovation dans les territoires*, Paris, Conseil d'Analyse Economique – La documentation Française.
- Guilluy C., 2015, *La France périphérique. Comment on a sacrifié les classes populaires*, Flammarion, Champs actuel.
- Kalogeropoulos L., 2014, *Liberté, égalité, fraternité et esprit d'entreprise. L'esprit d'entreprise : un socle consensuel pour un renouveau du mérite républicain*, Paris, Ed. Centmillemilliards.
- Le Cardinal G., Guyonnet J.-F., Pouzoullic B., 2001, *La dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes*, Paris, Dunod.
- Meyer V., 2006, « De l'utilité des recherches-actions en SIC », *Communication & Organisation*, GREC/O, Université Michel de Montaigne, Bordeaux, 30 / 2006, pp. 89 – 108.
- Moinet N., 2011, *Intelligence Economique. Mythes et réalités*, Paris, CNRS Editions.
- Morin E., 1999, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, UNESCO.
- XIII^{ème} Conférence Internationale d'Intelligence Territoriale, 2014, *Progrès et Perspectives de l'Intelligence Territoriale*, Organisée par le réseau INTI, Paris, CNAM, 11-12 décembre.

Injonctions à la « créativité » et rhétoriques de l'innovation: retour sur une communication d'influence

Jean-Baptiste LE CORF

LABSIC (Université Paris 13) et DICEN-IDF (Université Paris Est Marne-la-Vallée)

jblecorf@club-internet.fr

Résumé :

Les arguments en faveur d'un transfert de la « créativité » à d'autres secteurs économiques s'inscrivent dans une communication d'influence. L'analyse de discours d'experts, recueillis au sein de rapports et de rencontres professionnelles, vise à montrer comment les activités artistiques, du design ou plus généralement des « industries créatives » sont mises à l'honneur dans une rhétorique de l'innovation. Ces discours performatifs s'inscrivent dans une certaine continuité par rapport à des propositions antérieures, tout en s'accompagnant de nouveaux effets de réalité dans les territoires.

Mots-clés : communication d'influence, industries culturelles et créatives, rhétorique de l'innovation, créativité, discours d'experts.

Ce texte est consacré à l'analyse du rôle joué par de nombreux experts dans un processus de performance en faveur des notions opératoires d'« industries créatives » et d'« économie créative » (Le Corff 2013). Il s'agit d'étudier la dimension performative de certains discours managériaux mettant en scène la « créativité », en prenant en compte le fait que ces discours accompagnent des changements culturels et organisationnels bénéficiant aux stratégies d'acteurs économiques hétérogènes désignés comme « créatifs ».

En effet, l'articulation productive entre les mondes de la création artistique et celui de l'industrie (culturelle, créative ou technoscientifique) fait l'objet ces dernières années d'une attention particulière de la part des acteurs politiques, comme des chercheurs¹. La thématique de la « créativité » s'impose à la fois dans les travaux académiques ou d'experts, dans les politiques publiques locales et dans les stratégies des entreprises. Ce mouvement s'accompagne d'une communication d'influence et de lobbying², marquée par l'injonction selon laquelle les créatifs « doivent » faciliter la mise sur le marché de nouveaux services ou objets, en mettant leurs talents au service de firmes qui veulent innover. Notons que la production et la réception de ces discours d'influence reposent sur la conjonction de trois facteurs :

1. le volontarisme d'hommes favorables à ces idées (présentées comme nouvelles) au sein ou à l'extérieur des processus de décision. Cette dimension est particulièrement à l'œuvre dans la circulation des injonctions à la créativité, comme l'illustre l'intervention dans le débat public d'économistes tels Throsby, Howkins ou Rifkin soutenant la thèse que la créativité est indispensable à la promotion de l'innovation. Selon ces experts, les idées créatives sont un ingrédient essentiel de l'innovation du produit et du processus. Ces types d'innovation conduiraient à un changement technologique (qui à son tour alimente la croissance économique).
2. des rapports de force entre acteurs aux intérêts parfois divergents (ceux des gouvernants y compris).
3. des circonstances liées à la conjoncture intérieure et internationale. Ainsi, le contexte de crise du modèle occidental de croissance et de désindustrialisation contribue à stimuler une réflexion sur la « nouvelle économie ». Les nouveaux objectifs politiques et industriels associés au référentiel de la « créativité » incarnent une vision à long terme de développement durable. Ils sont soutenus par des politiques publiques désireuses d'anticiper certaines mutations socio-économiques.

Cela étant posé, quels sont plus précisément les principaux arguments avancés mettant en scène les spécificités du travail créatif et l'importance d'un transfert de ces propriétés pour d'autres secteurs économiques ? Quels sont les processus de médiation inhérents à la

¹ Jean-Paul Fourmentraux (2011) explique comment les différentes innovations technologiques et multimédias liées au déploiement d'Internet, de la pratique de la programmation et des supports numériques se caractérisent par un mélange de compétences artistiques, technologiques et scientifiques (coopérations entre artistes, informaticiens, techniciens).

² La communication d'influence se distingue du lobbying à deux titres : d'une part si la cible du lobbying est toujours le décideur politique, la communication d'influence peut en revanche être exercée pour le compte de décideurs politiques dans l'optique de susciter dans l'opinion publique un climat favorable à certaines décisions ; d'autre part, si elle vise à influencer les décideurs politiques, la communication d'influence peut adopter, à l'inverse du lobbying, une démarche indirecte qui consiste à agir sur l'opinion publique, considérant que celle-ci peut infléchir les choix politiques. Le lobbying, lui, apparaît comme une démarche de communication stratégique (pouvant parfois recourir à des techniques de *storytelling*) pour obtenir ou s'opposer à une décision, souvent institutionnelle.

circulation des discours normatifs et performatifs en faveur de la « créativité » ? Ces discours d'experts s'inscrivent-ils en continuité par rapport à ceux qui ont précédemment proclamé une « nouvelle économie » et accompagné les politiques d'aménagement territorial ?

Pour éclairer ces questionnements, notre propos s'appuiera sur l'analyse de contenu de deux types de matériaux (présentés en annexe), au sein desquels ces discours d'experts sont observables : d'une part six rapports d'expertise traitant plus précisément des externalités positives générées par la « créativité » (désignant un périmètre variable d'acteurs), et d'autre part, dix conférences professionnelles organisées entre 2009 et 2014. Les injonctions managériales à mettre la « créativité » (et par extension les emplois artistiques et culturels) au service de l'innovation seront exposées en trois temps. Au sein de cette rhétorique de l'innovation, il s'agit d'étudier plus précisément : 1) la fonction assignée aux artistes, 2) aux designers et 3) aux Industries Culturelles et Créatives (ICC).

1- L'artiste au centre d'une rhétorique de l'innovation

Nombreux experts insistent sur le fait que les étudiants en art s'orientent de plus en plus vers des métiers non artistiques, pour des raisons essentiellement financières. Les travailleurs créatifs ayant eu une formation artistique ont une mobilité telle qu'ils appliquent leurs talents et compétences dans d'autres industries, qui peuvent être loin du secteur culturel (comme la manufacture ou les services financiers). Selon ces discours, la figure de l'artiste est caractérisée par une attitude orientée vers l'innovation de rupture, une pensée divergente, la recherche de nouveauté et une certaine aversion à l'égard des tâches routinières. L'équipe de Kate Oakley insiste plus particulièrement sur cette dimension (Oakley et al 2008 : 25), en notant que l'artiste a la capacité à voir des objets avec une multitude de points de vue (*Ibid* : 48) et que sa première crainte est de ne pas se renouveler. Ces représentations sont largement publicisées aussi aux entreprises dans le cadre de plusieurs événements professionnels. C'est notamment le cas des conférences des « mardi de l'innovation » au sein desquelles plusieurs artistes sont érigés en modèles d'innovation par l'expert Marc Giget. Celui-ci prend par exemple comme modèle Picasso qui affirmait « l'ennemi c'est le style » (avec l'idée que l'enfermement dans un style empêche dans une certaine mesure le renouvellement, l'invention). De même, pour appuyer cette rhétorique de l'innovation, Balzac est mis à l'honneur pour sa capacité de production (sa *Comédie humaine*). L'association de l'artiste à des valeurs de productivité se décline aussi à travers la valorisation de l'écrivain Lewis Carroll bénéficiant d'une notoriété dans ces rencontres, non pas en raison des qualités esthétiques de son œuvre mais pour avoir su créer dans d'autres domaines (celui-ci est par exemple aussi l'inventeur du casque de chantier qui a été breveté). Dès lors, cette promotion d'un artiste-entrepreneur est aussi largement soutenue par diverses organisations, parmi lesquelles l'association professionnelle des métiers de la création *Smartbe*³ ayant publié un ouvrage au titre révélateur : *L'artiste, un entrepreneur*. Cette dernière exerce aussi une importante communication de lobbying visant à faire reconnaître dans l'espace public l'activité artistique comme une activité productive. Ces discours performatifs ont en commun d'insister sur l'importance d'intégrer les propriétés du monde de l'art (l'autonomie, la création, la flexibilité, l'auto-réalisation de soi par le travail créatif, le travail en mode projet et

³ L'association Smartbe œuvre pour une meilleure défense des artistes. Le bureau d'études est un service de SmartBe dont les missions convergent vers le but affiché d'« agir dans les champs social, juridique, économique et politique pour faire reconnaître l'activité artistique comme une activité professionnelle productive au même titre que les activités de l'ensemble de la population » (présentation de l'association dans l'ouvrage *L'artiste, un entrepreneur?*, 2011, p. 396).

collaboratif rassemblant divers talents, la médiation symbolique) au monde productif. Cette conception, que l'on retrouve par ailleurs dans divers rapports officiels européens (Bouquillion, Le Corf, 2010) s'inscrit en continuité de l'affirmation de Pierre Michel Menger selon laquelle les activités de création artistique constituent l'expression avancée des nouveaux modes de production au sein du capitalisme (Menger 2002).

Cela étant, au-delà de la subordination des « talents artistiques » à l'économie, les discours managériaux sur les enjeux de la « créativité » mettent plus particulièrement au devant de la scène de l'attention publique la fonction du « design ». Il convient donc de revenir à présent sur la manière dont cette notion polysémique parvient à s'insérer au sein de cette rhétorique de l'innovation.

2- La promotion du design comme activité de création mise au service de l'économie

Les discours d'experts plaident pour mettre plus largement le design au service de l'innovation, que ce soit dans le domaine des industries créatives ou plus largement dans d'autres secteurs économiques. En particulier, nous pouvons repérer trois caractéristiques attribuées au design justifiant une telle posture :

Tout d'abord, le designer serait capable de bien anticiper les demandes du consommateur. Cet argument converge avec la tendance du *storytelling* qui caractérise la communication de la marque et du marketing marchand. Dans une posture analytique, Jean-Philippe Dupuy (2013) explique que l'utilisation du récit dans la communication de la marque est liée à trois raisons rhétoriques : tout d'abord, le récit incarne la marque ; ensuite, il permet de la « culturiser » en lui attribuant des valeurs culturelles (à l'instar d'un roman ou d'un film) ; enfin, le récit aurait aussi comme propriété de renforcer l'efficacité rhétorique de son message, grâce à une dimension poétique (ce message n'est alors pas imposé au consommateur, c'est lui même qui l'interprète). Ainsi, remarquons que ces mécanismes convergent avec la fonction nouvelle assignée aux designers : celle d'améliorer l'esthétique et le quotient symbolique des produits et services des entreprises, et à l'instar de l'exemple d'Apple, de créer un univers pour le consommateur. Dans cette perspective, le design est mis à l'honneur et occupe une place privilégiée dans une réflexion plus globale sur la transformation profonde des modèles économiques, avec des biens ou services commercialisables reposant sur un processus de singularisation et sur une « économie de la contribution » (Ars Industrialis)⁴. Le designer incarne alors la figure du créateur (plus polyvalent que l'artiste) et il est présenté comme prestataire de services pour d'autres activités. Il peut s'afficher par exemple en qualité d'expert en sémiologie (capable de construire le sens d'un acte, d'un mot ou d'un objet, en fonction d'un contexte donné et d'un public ciblé).

Par ailleurs, la convocation du design dans les discours managériaux traduit souvent une critique par rapport à une innovation déconnectée de la réalité des usages, à la R et D traditionnelle (et d'une certaine manière de l'attitude des ingénieurs). Les experts présentent alors le *Design Thinking* comme un outil du management de projet au service de la

⁴ Certains auteurs peuvent aussi mener une réflexion de fond sur le sens du design et des designers. Pour certains, « le designer est un inventeur de scénarios et stratégies. Ainsi, le projet doit s'exercer sur les territoires de l'imaginaire, créer de nouveaux récits, de nouvelles fictions, qui viendront augmenter l'épaisseur du réel » (Andrea Branzi, *La casa calda*, Paris, Éditions de l'Équerre, 1985) . Pour d'autres, « le design travaille la liaison stratégique entre la conception ou dessein et le dessin ou traduction sensible (Moullier-Boutang, « Pour un design du design : le design en situation », ENSCI Les Ateliers, 18 novembre 2010).

rationalisation d'une démarche d'innovation. Cette conception (visant à placer l'homme au centre) répond à un management spécifique. Concrètement, une telle posture implique en amont du processus d'innovation une phase d'observation ethnographique (menée par des designers initiés aux techniques d'enquêtes en sciences sociales ou par des chercheurs engagés dans des projets de recherche-innovation) afin d'observer sur le terrain comment les gens vivent. L'objectif est de mieux comprendre leurs usages, la relation qu'entretient l'être humain, individuel et collectif, avec son environnement. Cette phase est suivie d'un deuxième moment, caractérisé par l'identification d'un concept. Enfin, dans un troisième temps, les designers sont reconnus pour leurs compétences à maîtriser la réalisation de prototypes rapides. Cette visée implique un travail de synthèse sur les idées récoltées des usagers qui sont enfin mises en scène avec un scénario et des prototypes (testés par des utilisateurs afin d'être améliorés). Ce corpus se référant au design valorise une méthode normative d'innovation renvoyant à une grille de lecture historique (le mouvement Arts & Crafts ou le Bauhaus par exemple). En outre il convient de noter que la convocation de la notion sert, d'une manière plus générale, les intérêts des industries culturelles et créatives (ICC). Elle s'inscrit dans une rhétorique de l'exemple soutenant l'idée que les « industries créatives » existent et qu'elles partagent des dénominateurs communs. Il convient de nous pencher sur la performativité de cette communication d'influence, qui fédère dans un même collectif d'appartenance des secteurs industriels hétérogènes, et dont les modes de fonctionnement sont présentés comme des modèles de management de l'innovation.

3- Vers un discours englobant sur l'innovation profitant aux ICC

Le design est un exemple qui sert les stratégies argumentatives des experts, dans la mesure où il permet de monter en généralité par l'affirmation que les ICC contribuent au passage dans les entreprises d'un « management de l'innovation à l'innovation dans le management ». Cette formule, qui revient de manière récurrente dans notre corpus, repose sur l'idée que les entreprises créatives se caractérisent par une « créativité organisationnelle » et qu'elles sont en mesure, plus que des firmes relevant d'autres domaines, de se remettre en question, de transformer leurs stratégies, de faire preuve de flexibilité et d'inventivité, tant sur le plan technologique que sur celui des modèles socio-économiques. Par exemple il est affirmé que les travailleurs créatifs s'organisent souvent en réseaux et qu'ils utilisent les techniques du « knowledge management » (via des échanges informels de type *brainstorming* notamment) car ce travail en réseau accélère l'innovation. Le travail créatif reposerait alors sur une logique de gestion de projets, de transversalité (relations de confiance et de collaborations entre acteurs) et de créativité organisationnelle qu'il s'agirait d'étendre à d'autres secteurs. En somme, ces divers arguments présentent le secteur culturel comme un modèle. Ils légitiment ainsi l'inscription de ces activités au sein du capitalisme. Rappelons que cette dimension est au centre de la définition des « industries créatives », qui est souvent reprise depuis la fin des années 1990 au gouvernement britannique, à savoir : « un ensemble d'industries hétérogènes⁵ ayant en communs d'avoir pour ressource la créativité individuelle et de créer de la valeur et des emplois grâce à l'exploitation de la propriété intellectuelle » (DCMS, 1998, 2001). Cette définition soulève pourtant divers enjeux scientifiques:

⁵ Selon cette définition politique, ces secteurs économiques incluent les industries culturelles (du livre au cinéma et à la musique jusqu'à la presse et aux productions télévisuelles, voire depuis peu les jeux vidéo notamment), à d'autres secteurs dits « créatifs » (rassemblant souvent diverses activités de design, la mode, l'architecture, l'artisanat, la publicité, voire les services informatiques entre autres).

- D'une part, au niveau de la recherche fondamentale, la recherche d'indicateurs permettant d'identifier des caractéristiques communes aux diverses activités dites créatives semble en effet un préalable à la validation empirique de cette notion.
- D'autre part, cette perspective critique n'est pas incompatible avec une posture de recherche-action, puisque l'identification de caractéristiques communes à ces secteurs présente également des enjeux pour l'orientation des politiques publiques en matière de développement économique (qui se sont largement développées en France au sein des territoires depuis les lois de décentralisation des années 1980).

Le succès de la notion d'industries créatives peut être comprise en raison notamment de sa récupération dans les stratégies de communication d'influence des experts à destination des pouvoirs publics, dans la mesure où l'inclusion d'un plus grand nombre d'activités économiques permet de mieux démontrer l'impact de ces secteurs, au-delà de l'innovation, pour la création d'emplois (Tremblay, 2008).

Conclusion

L'analyse des discours d'experts montre que la notion de créativité se substitue à celle d'informations et de connaissances, qui ont antérieurement accompagné la dynamique d'accentuation d'un mode de production à forte intensité de services. En outre, nous constatons que les débats sur les rapports entre la « créativité », l'innovation et le développement économique semblent aujourd'hui une composante importante de l'espace public sociétal en mutation (Miège 2010), au point que l'on peut s'interroger sur la pertinence d'employer la formule d'« espace public de la créativité » pour décrire ces mouvements. Force est de constater aussi que les documents et rencontres professionnelles constituent des médiations contribuant d'une part à une normalisation des injonctions à la créativité et, d'autre part, à construire une « culture » communément admise de l'innovation. Ces médiations documentaires et événementielles participent à la circulation des idées et des références. Elles alimentent le débat public et la dimension performative des ces discours managériaux. Ainsi, elles renforcent une communication d'influence qui est d'autant plus efficace que la parole d'expert n'est pas uniquement à considérer comme un des « dispositifs d'élaboration du débat public », mais également comme un « argument d'autorité », voire même comme un « discours de prescription » (Garric et Léglise 2012). En ce sens, ces discours d'experts sont porteurs d'effets de réalité, en accompagnant la conduite de certains changements organisationnels et de nouvelles politiques publiques volontaristes en faveur d'une « nouvelle économie ». Au niveau local, ces injonctions sont matérialisées dans de nombreux expérimentations en cours dans la plupart des grandes villes et agglomérations. En témoigne la réorientation des politiques d'aménagement territorial et de clusters industriels au profit de la fabrique d'une « cité par projet » (Boltanski et Chiapello 1999). Au sein de cette action publique, nous observons que les plate-formes numériques sont également utilisées au niveau local pour outiller cette injonction à la créativité. Elles apparaissent comme des instruments de médiation (participant à la constitution de nouveaux collectifs) et de formation (par la mise à disposition de différentes ressources informationnelles et documentaires) dont la fonction majeure est d'organiser la création et d'activer l'engagement des individus en mode projet, en les incitant à s'inscrire dans des processus collaboratifs d'innovation (Le Corf, 2015).

Bibliographie

- BOLTANSKI Luc; CHIAPELLO Eve. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- BOUQUILLION Philippe; LE CORF Jean-Baptiste. (2010). « Les industries créatives dans les rapports officiels européens ». Rapport pour le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication. Avril, 46 p.
- COLLECTIF SMARTBE (2011), *L'artiste, un entrepreneur?*, Bruxelles : éditions Les Impressions Nouvelles & SMartBe.
- DUPUY Jean-Philippe. (2013). « Et vos idées ont du génie! Rhétorique de la marque ». *Communication & management*, n 10(1), pp.10-25.
- GARRIC Nathalie; LEGLISE Isabelle. (2012). *Discours d'experts et d'expertise*. Bern, pays multiples.
- LE CORF Jean-Baptiste. (2015). « Médiation de l'information professionnelle et gestion des connaissances dans les clusters d'industries culturelles et créatives », *Communication et Management*, n°1/2015, p. 97-116.
- MENGER Pierre-Michel. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme*. Paris: Seuil.
- Miège Bernard. (2010). *L'espace public contemporain : Approche Info-Communicationnelle*. Grenoble: PUG.
- TREMBLAY Gaëtan. (2008). « Industries culturelles, économie créative et société de l'information ». *Global Media Journal*, Volume 1, Issue 1, pp. 65-88.

Annexes

CORPUS DE RAPPORTS D'EXPERTISE

- Chapain, C; Cooke, P; De propis, L; Macneill, S; Mateos-gracia, J. *Creative clusters and Innovation, putting creativity on the map*, NESTA, 2010.
- Frontier Economics. *Creative Industry Spillovers: understanding their impact on the wider economy*. London, Frontier Economics, 2007.
- Hopkins, L. *Innovative by Nature: Creative industries, innovation and a wider economy*, The Work Foundation, 2010, 47p.
- Markusen, A; Gilmore, S; Johnson, A; Levi, T; Martinez, A. *Crossover: How Artists Build Careers across Commercial, Nonprofit and Community Work. For The William and Flora Hewlett Foundation, The James Irvine Foundation, Leveraging Investments in Creativity*, 2006, 100p.
- Miles, I; Green, L. *Hidden innovation in the creative industries*. NESTA, 2008, 84p.
- Oakley, K; Sperry, B; Pratt, A. *The Art of Innovation: How fine arts graduates contribute to innovation*. NESTA Edited by Hasan Bakshi, 2008, 86 p.

CONFERENCES PROFESSIONNELLES

Petit déjeuner "PME, mettez un créatif dans votre moteur !", évènement de sensibilisation organisé par Atlanpole pour faciliter les collaborations entre acteurs des ICC (designers, architectes, scénaristes, artistes) et entreprises industrielles et tertiaires du territoire, 17 septembre 2013.

«Créativités et Territoires : quels espaces ? - Rencontre régionale de la plate-forme «

Créativités et Territoires », Poitiers, 23 mars 2012.

Giget, Marc. « Qu'est-ce qu'une culture de l'innovation ? et comment la diffuser ? », CNAM Paris, Mardi 13 octobre 2009.

Giget, Marc. « L'imagination et l'inspiration à la source de l'innovation », CNAM Paris, Mardi 3 novembre 2009.

Giget, Marc. « Le rôle fondamental des artistes dans l'innovation. Écrivains, artistes et innovateurs », CNAM Paris, Mardi 11 janvier 2011.

Giget, Marc. « L'enjeu de la conception », CNAM Paris, 13 avril 2009.

« Industries culturelles et créatives : les enjeux de politique publique. Union européenne, France, international », MSH Paris-Nord, 9 décembre 2011.

« Investir dans les industries créatives », Cité internationale des Congrès de Nantes, Mercredi 19 mai 2010.

« Les industries culturelles et créatives : les actifs immatériels comme facteur de croissance », Les rendez-vous du Pipame, Institut Français de la Mode, Paris, mardi 20 mars 2012.

« Libérer le potentiel des industries créatives », Conférence Europe INNOVA 2010 : "Repenser l'Europe: Relever les défis sociétaux grâce à l'entrepreneuriat et l'innovation", Palais des Congrès- Liège - 27-29 Octobre 2010.

Fabriquer l'Europe créative. L'institutionnalisation de la créativité au prisme d'un dispositif politique de l'Union Européenne

Mehdi ARFAOUI
EHES-CEMS
mehdi.arfaoui@ehess.fr

Résumé : Depuis la fin des années 1990, et de façon accrue dans le courant des années 2000, la notion de « politiques pour la créativité » paraît se substituer à celle de « politiques culturelles ». Ce basculement, en plus d'être sémantique, apparaît comme un moyen de déployer un ensemble de réformes et d'outils politiques qui contribuent à fabriquer une nouvelle réalité pour le secteur artistique et culturel. Le présent article aura pour objet de comprendre la signification et l'appropriation du concept de créativité dans les dispositifs politiques de la Commission européenne.

Mots-clés : Europe, créativité, politiques culturelles, outils de gestion, institutionnalisation.

Depuis la fin des années 1990, et de façon accrue dans le courant des années 2000, la notion de « politiques pour la créativité » paraît se substituer à celle de « politiques culturelles ». Ce basculement, en plus d'être sémantique, apparaît comme un moyen de déployer un ensemble de réformes et d'outils politiques qui contribuent à fabriquer une nouvelle réalité pour le secteur artistique et culturel. Le présent article aura pour objet de comprendre la signification et l'appropriation du concept de créativité dans les dispositifs politiques de la Commission européenne. J'espère montrer, en observant les outils employés dans le cadre du programme *Creative Europe*, qu'une forme idéale-typique de l'organisation créative semble être suggérée par les responsables européens pour réorganiser les structures du champ artistique et culturel.

Ce court exposé se déroulera en trois parties. Dans un premier temps, nous dégagerons le contexte dans lequel émerge le programme *Creative Europe*. Ce dernier constituera notre objet d'étude en tant qu'il apparaît effectivement comme une forme institutionnalisée d'un idéal créatif. Dans un deuxième temps, en passant par la description des outils de gestion du programme et des injonctions auxquelles ceux-ci semblent donner lieu, nous proposerons une synthèse de ce qui composerait, aux yeux des institutions européennes, les caractéristiques idéales-typiques d'une organisation créative. Enfin, nous concluons en observant comment la formulation la plus récente des politiques européennes pour la créativité pourrait témoigner d'un déplacement de points de vue sur la responsabilité attribuée aux organisations artistiques et culturelles.

1. La genèse du programme *Creative Europe*

Administrativement parlant, le programme *Creative Europe* est le résultat de la fusion de deux programmes préexistants : le programme *Culture* (pour la coopération culturelle et le patrimoine), et le programme *MEDIA* (pour le marché du film). Assurément, l'adjonction de la culture et de l'audiovisuel sous le nom de créativité a conféré au programme *Creative Europe*, d'une part, un aspect polymorphe (puisque'il concerne tant le patrimoine européen, que le développement du jeu vidéo, la traduction littéraire ou la distribution) et, d'autre part, une multitude de fonctions (car parmi les 6 objectifs du programme, on trouve la croissance et l'emploi, la production de données statistiques sur les secteurs culturels et créatifs, le dialogue avec la société civile, les échanges interculturels, enfin la coopération entre pays européens et du monde).

Politiquement, le programme répond directement à la stratégie *Europe 2020*, adoptée en 2010, qui a pour but de faire de l'Europe « une économie intelligente, durable et inclusive avec des niveaux d'emploi, de productivité et de cohésion sociale élevés »¹. À cet égard, « les secteurs culturels et créatifs » sont considérés comme « une source d'idées innovantes qui peuvent être transformées en produits et services créateurs de croissance et d'emplois et contribuer à répondre aux changements sociétaux »². On peut lire, dans le Journal Officiel de la Commission, que « l'excellence et la compétitivité dans ces secteurs sont avant tout le fruit du travail des artistes, des créateurs et autres professionnels, qu'il convient d'encourager. À

¹ Règlement (UE) n°1295/2013 du Parlement et du Conseil Européen du 11 décembre 2013 établissant le programme "Europe créative" (2014 à 2020), L 347/221.

² Règlement (UE) n°1295/2013 du Parlement et du Conseil Européen du 11 décembre 2013 établissant le programme "Europe créative" (2014 à 2020), L 347/222.

cette fin, il y a lieu de promouvoir l'accès aux financements pour les secteurs culturels et créatifs »³.

En effet, le principal outil contenu dans le programme *Creative Europe* est un double mécanisme de soutien aux financements pour ces secteurs. Il y a, d'une part, une bourse de financement pour des projets culturels et créatifs, dont le budget s'élève à 1 milliard 400 mille euros et, d'autre part, un mécanisme de garantie, c'est-à-dire un fonds de garantie (s'élevant à 120 millions d'euros) qui permet à des intermédiaires financiers de proposer des prêts en faveur de projets culturels et créatifs sans prendre le risque d'un défaut de paiement, puisque l'Union Européenne se porte garant.

2. Les dispositifs politiques du programme

Les outils épistémiques

Les premières formes d'institutionnalisation de la créativité, comme catégorie d'intervention pour les politiques culturelles, passent en grande partie par la production des définitions de ce que l'on nomme aujourd'hui « les industries et l'économie créatives ». Après un travail conceptuel initié vers la fin des années 1990 par le gouvernement britannique et l'UNESCO, c'est en 2010 que la Commission européenne produit à son tour, dans un « livre vert » (*green paper*), une définition des industries créatives : “*‘Creative industries’ are those industries which use culture as an input and have a cultural dimension, although their outputs are mainly functional. They include architecture and design, which integrate creative elements into wider processes, as well as subsectors such as graphic design, fashion design or advertising*”⁴.

Dans l'ensemble des rapports produits ou commandés par la Commission européenne, les industries et l'économie créatives sont décrites comme le fruit d'une imbrication entre le secteur de l'information et de la communication (TIC) et celui des industries culturelles. Les organisations créatives seront plus confortablement envisagées à partir du processus dont elles font usage plutôt qu'à partir des objets qu'elles engendrent. Dans le modèle de la créativité porté par l'Union Européenne l'aspect culturel ou artistique n'est alors pas un résultat (un *output*), mais plutôt une ressource (un *input*) déchargée dans le reste de l'économie.

Les dispositifs épistémiques mobilisés par l'Union (c'est-à-dire les outils producteurs de connaissance : les rapports, les études, et les livres verts) semblent offrir des clés de compréhension et justifier ainsi le changement paradigmatique que constitue le passage aux politiques créatives. La définition plurielle et extensive des industries et de l'économie créatives, la valorisation quantitative de leur exploitation commerciale, amènent les acteurs du programme *Creative Europe* à rendre légitime la créativité comme élément de réponse aux objectifs européens.

Les outils pédagogiques

Dans un second temps, les formations, séminaires et ateliers qui sont donnés par les bureaux locaux du programme aux porteurs de projets créatifs, servent à former ces responsables aux

³ Règlement (UE) n°1295/2013 du Parlement et du Conseil Européen du 11 décembre 2013 établissant le programme "Europe créative" (2014 à 2020), L 347/222.

⁴ European Commission (2010), “Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries” (*COM/2010/0183).

« nouvelles » dynamiques des industries et de l'économie créatives. C'est ce que j'appelle ici les outils pédagogiques.

Le déploiement de ces rencontres est accompagné d'une rhétorique qui incite les porteurs de projet à accepter la rupture nécessaire dans le champ artistique (« Il faut changer de paradigme [...] Il faut changer de logiciel de réflexion, il faut travailler autrement »), en intégrant des modes de travail « collaboratifs et participatifs » et en acceptant de travailler de façon plus « transectorielle » (« il faut concilier le rendez-vous culturel et le rendez-vous économique ; travailler plus ensemble, sans barrières »).

Pour outiller les porteurs de projet, les responsables fondent leurs cours sur des méthodes, exercices ou cadres de travail issus de la théorie de l'innovation ou du management. Nous pourrions citer, à titre d'exemple, trois méthodes couramment mises en avant : le *design thinking*, une approche managériale de l'innovation, dont l'atout est de constituer un schéma organisationnel en itération continue et partant d'une logique inclusive avec les usagers ; le *SWOT analysis*, « un outil d'analyse stratégique [qui] combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement »⁵ ; et le *business model*, méthode aujourd'hui classique de représentation systémique de l'origine de la valeur ajoutée d'une organisation et du partage de cette valeur entre les différentes parties prenantes. Elle incite à imaginer d'autres modes de financement que la subvention, intégrant davantage la sphère bancaire ou le financement participatif.

Les outils pragmatiques

Enfin, le processus d'institutionnalisation de la créativité, en plus des dimensions épistémiques et pédagogiques, se déploie au niveau plus concret des systèmes de sélection et d'allocation des financements par l'agence exécutive en coordination avec la Commission. Ces outils, que l'on pourrait nommer pragmatiques, déterminent l'éligibilité des projets créatifs et incitent les porteurs à adopter un modèle organisationnel créatif tel que les objectifs européens le définissent.

Afin d'être éligible aux financements, chaque porteur de projet doit prouver la stabilité de sa structure, notamment par la démonstration des comptes de résultat des années précédentes, mais aussi justifier, par son *business model*, la capacité financière de l'entreprise sur la totalité de la durée du projet. S'ils sont éligibles, les projets sont soumis à des standards et barèmes qui permettent ensuite leur évaluation.

Les critères d'évaluation constituent ensemble un système de points : des points sont généralement attribués à la valeur ajoutée européenne (c'est-à-dire à la capacité de travailler de façon transnationale), à la qualité des activités (c'est-à-dire à l'efficacité du *business model* et du plan de financement), à la portée internationale de la diffusion et de la distribution, ou encore à la qualité des équipes, leur diversité et leur complémentarité. Les candidatures sont ensuite notées par un panel d'experts réunis par une agence tierce (ces experts sont généralement issus du secteur concerné). Rapportée à une note globale, cette évaluation offre la possibilité à l'agence exécutive d'une objectivation quantitative des projets, les rendant mesurables et commensurables, catégorisables et donc sélectionnables.

⁵ Site de l'Union Européenne, « Qu'est-ce qu'une analyse SWOT ? », [Consulté pour la dernière fois le 28/05/2015]. Disponible en ligne : http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_swo_def_fr.htm

A partir de 2016 seront également mises en place des garanties de prêt qui permettront aux investisseurs de prendre moins de risque en investissant dans des structures culturelles. Ce mécanisme de garantie était déjà disponible avant 2013 pour le volet *MEDIA* du programme. Aujourd'hui élargi au volet *Culture*, l'outil a comme ambition, pour les organisations, de faciliter l'accès aux financements privés ; pour les investisseurs, de leur apporter les moyens d'appréhender et de justifier financièrement un investissement dans les secteurs artistiques et culturels ; pour la Commission européenne, d'alléger sa charge administrative tout en optimisant son impact sur l'industrie. Si les documents encadrant le mécanisme de financement stipulent que le système bancaire ne pourra pas simplement calquer son modèle financier sur le secteur artistique et culturel, ils précisent aussi qu'il sera nécessaire pour les emprunteurs d'adapter leur modèle économique aux réalités du marché⁶.

3. Europe créative : le signe d'une réforme des politiques culturelles ?

Le programme *Creative Europe*, accompagné de ses mécanismes de financement, ne peut être considéré comme une nouveauté radicale dans l'histoire des politiques culturelles européennes. Notamment, parce qu'il fonde sa structure sur des programmes préexistants (le programme *MEDIA* et le programme *Culture*). Par ailleurs, le poids du financement européen est à relativiser par rapport aux financements nationaux accordés à l'art, à la culture et à l'audiovisuel. Le budget pour 5 ans du programme *Creative Europe*, c'est-à-dire 1 milliard 400 millions d'euros, ne représente que 0,1% du budget global de l'UE. Soit une somme inférieure, par exemple, au budget annuel de l'Estonie pour ce poste, et plus de 6 fois inférieure au budget annuel de l'Allemagne pour le même poste⁷.

Cependant, en accompagnant le passage des politiques culturelles aux politiques pour la créativité, les dispositifs du programme semblent avoir évolué dans un sens qui prescrit aux structures culturelles et artistiques de nouvelles modalités organisationnelles. De fait, une analyse plus systématique nous permet de dégager les caractéristiques de ce qui constituerait la forme idéale-typique d'une organisation créative aux yeux de la gouvernance européenne. Tout d'abord, l'organisation créative serait le fruit d'une association entre plusieurs secteurs. Rarement « mono-sectorielle », elle saurait associer acteurs industriels, universitaires, professionnels et collectivités. Faisant pleinement usage des technologies de la communication et de l'information, l'organisation créative ne connaîtrait pas non plus de frontière géographique. Deuxièmement, l'organisation créative ferait preuve d'une capacité d'*inclusion* du public et des acteurs tiers dans les activités de production et de diffusion. Elle saurait alors « partir des usages » et répondre à un besoin, à une demande. Enfin, l'organisation créative idéale-typique construirait sa capacité financière en combinant divers outils commerciaux, en proposant des *business models* « diversifiés et hybrides ».

La logique qui vise à institutionnaliser cet idéal de la créativité à travers le programme *Creative Europe* dénote ainsi d'un triple déplacement de points de vue. Premièrement, c'est le point de vue sur *le rôle des pouvoirs publics* qui semble être remis en question. L'État, au lieu de se cantonner au rôle de « tiroir-caisse », deviendrait un acteur stratégique « facilitant » l'investissement dans la créativité. En proposant des outils financiers et des garanties de prêt,

⁶ European Commission – Directorate-General for Education and Culture (2012), “Creative Europe program: The cultural and creative sectors guarantee facility – Frequently Asked Questions”, p. 8 & 20-21.

⁷ BRUELL Cornelia (2013), « Europe Créative 2014–2020 : un nouveau programme pour une nouvelle politique culturelle ? », Édition IFA : Culture et Politique Extérieure, Berlin.

la Commission européenne, prendrait la responsabilité, non plus de subventionner la culture, mais d'encourager la « capacité » d'autofinancement de ce secteur.

Par conséquent, c'est également *la position de l'organisation culturelle et artistique* qui paraît se déplacer avec la créativité : celle-ci doit apprivoiser l'*ethos* de l'investisseur et apprendre à s'adresser à lui. Le programme est destiné à un entrepreneur capable financièrement, proposant un *business model* compétitif et un projet répondant aux objectifs stratégiques de la Commission ; capable également d'intégrer davantage les innovations technologiques et les atouts d'autres secteurs.

Enfin, la Commission et les entités sous-jacentes encouragent, à travers la créativité, à observer différemment *l'objet même de la création*. Avec l'arrivée du programme *Creative Europe*, l'ensemble des mesures et des types de financements se focalisent davantage sur les étapes de distribution plutôt que sur les étapes de production, et demandent à ce que les organisations fonctionnent principalement par projets. La culture et l'art sont compris comme une ressource à insérer dans les processus d'une organisation créative, dont la fonction serait de participer à la construction d'un système économique, politique et législatif européen fédéré. Un paradigme qui a contribué plus récemment à remettre en cause la pertinence du droit d'auteur tel que nous le connaissons en France.

En proposant une recherche depuis les injonctions à la créativité et les outils de gestion, j'ai montré une analyse qui donne une place forte à la structure et finalement peu d'espace aux acteurs. La suite de mon travail de thèse aura pour objet de voir, parallèlement à la mobilisation de la créativité dans le discours et les dispositifs de l'Union Européenne, comment, dans les modalités pratiques de l'interaction, les acteurs investissent la créativité, reçoivent ces injonctions et ces outils, et donc je tenterai de comprendre quels peuvent être plus concrètement les effets d'une institutionnalisation de cet idéal créatif.

Bibliographie

- BOLTANSKI Luc et CHIAPPELLO Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 971 p.
- BOUQUILLION Philippe, 2005, « La constitution des pôles des industries de la culture et de la communication: Entre « coups » financiers et intégration de filières industrielles », *Réseaux*, 2005, vol. 131, n° 3, p. 111.
- BOUQUILLION Philippe et COLLECTIF, 2012, *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Saint-Denis, Presses Universitaires Vincennes, 256 p.
- CALLON Michel et COLLECTIF, 2013, *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, Paris, Presses de l'École des mines, 482 p.
- CHIAPPELLO Eve, 2014, « Financialisation of Valuation », *Human Studies*, 9 décembre 2014, p. 1-23.
- CHIAPPELLO Eve, 1998, *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 257 p.
- CHIAPPELLO Eve, 1997, « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables? », *Réseaux*, 1997, vol. 15, n° 86, p. 77-113.
- CHIAPPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2015, « « L'agence » des outils de gestion », [À paraître].

- CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte, 260 p.
- DIDIER Emmanuel et DESROSIÈRES Alain, 2014, *Prouver et gouverner*, Paris, La Découverte, 284 p.
- DUBOIS Vincent, 2000, *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, 381 p.
- DUBOIS Vincent, BASTIEN Clément, FREYERMUTH Audrey et MATZ Kévin, 2012, *Le politique, l'artiste et le gestionnaire: (Re)configurations locales et (dé)politisation de la culture*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant, 274 p.
- HEINICH Nathalie, 1998, *Ce que l'art fait à la sociologie*, Paris, Editions de Minuit, 90 p.
- JULLIEN Bernard et SMITH Andy, 2008, « L'Union Européenne et la régulation des industries: vers une sociologie politique de l'économie », *Politique européenne*, 2008, n° 2, p. 137-159.
- MIEGE Bernard, MOEGLIN Pierre et BOUQUILLION Philippe, 2013, *L'industrialisation des biens symboliques: Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 252 p.
- RICOEUR Paul, 2005, *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Seuil, 410 p.
- SAEZ Guy et SAEZ Jean-Pierre, 2012, *Les nouveaux enjeux des politiques culturelles*, Paris; Grenoble, La Découverte, 398 p.
- SCHLESINGER Philip, 2007, « Creativity: from discourse to doctrine? », *Screen*, 21 septembre 2007, vol. 48, n° 3, p. 377-387.

AXE 4 : RECITS, NORMES ET INJONCTIONS A LA CREATIVITE

Création, industrie et communication : la figure du créateur à l'épreuve du *storytelling* de la création dans la mode

Véronique PILLET-ANDERLINI

Laboratoire I3M, Université Nice Sophia Antipolis

vpillet@unice.fr

Résumé : Les mutations des entreprises de mode, dépendantes des contraintes de la globalisation ont entraîné plusieurs recompositions des processus créatifs et organisationnels. La synergie aléatoire entre créativité et processus industriels a trouvé ses limites face à l'émergence de groupes internationaux aux stratégies mondialisées. Si la figure du *créateur* demeure un élément essentiel du *storytelling* de la marque, l'équipe et l'organisation, un processus collectif, assurent la prééminence de la production et de la communication sur l'expression de la créativité du directeur artistique soumis à des injonctions paradoxales.

Mots-clés : design de communication, *storytelling*, luxe, création, mode

Introduction

Au début des années 80, les créateurs émergent dans la mode, de nouveaux acteurs bousculent une haute couture figée, réservée à une élite, une industrie textile répondant à la démocratisation de la consommation et une première génération d'entreprises de prêt-à-porter nées du vent de liberté des années 70 mais déjà largement institutionnalisées comme Sonia Rykiel ou Yves Saint Laurent, éponymes de leurs directeurs artistiques.

La dénomination « créateurs » pose elle d'emblée la question de l'injonction à la créativité qui exige de ces directeurs artistiques une véritable démarche artistique personnelle tout en intégrant le paradigme des contraintes industrielles de production.

La figure de créateur exploitée dans le *storytelling* de la mode est essentielle pour l'image de l'entreprise entre donc en collision avec une réalité plus prosaïque. Des trajectoires se fracasseront sur ce paradoxe, d'autres bifurqueront vers des horizons très différents.

En ce début de 21^{ème} siècle, financiarisation, délocalisation et stratégies marketing globales n'ont pas évincé les directeurs artistiques qui sont devenus un élément central de la communication de la marque elle-même évoluant entre industrie culturelle et textile mais leur rôle a considérablement évolué pour aboutir à la mise en œuvre d'une triple injonction, artistique, communicationnelle et industrielle contribuant à focaliser le public sur la personnalité d'un créateur alors même que l'ensemble des processus, du concept de la marque à la mise en vente du produit, exige un travail collectif de création.

Des injonctions contradictoires

Dans le cadre de nos travaux sur l'artificialité, c'est-à-dire « le processus du non-art en art... qui est d'ailleurs une théorie de l'action qui met l'action sur ce que les gens font, sur les opérations (qu'ils) mènent et les changements qui en résultent »¹ que nous utilisons pour décrire les phénomènes communicationnels à l'œuvre dans le secteur du luxe incluant celui de mode, nous avons été amenés à réunir et à analyser un corpus documentaire reposant d'une part sur des articles de presse (Le Monde, L'express, Le Nouvel Obs, Les Échos, Vogue, AD sur la période 2000-2014) et d'autre part sur une observation participante périphérique dans un certain nombre d'événements in situ (entre 2013 et 2014) : inauguration d'une fondation d'entreprise, défilés de mode, et mise en scène de la création dans des lieux d'exposition institutionnels ; associant créateurs et démarche entrepreneuriale. L'analyse de ce corpus documentaire nous a permis de dégager quelques traits caractéristiques de l'évolution de la figure du créateur, à travers la réponse à la triple injonction de l'industrie de la mode qui pourrait être celle du capitalisme artiste où même si « l'art est par essence rebelle à toute domestication par le marché...sa production l'inscrit de fait dans le jeu social et économique de nos sociétés »², il faut cependant ajouter que l'analyse de ce corpus documentaire et l'exploitation de la bibliographie se sont appuyés sur notre expérience professionnelle antérieure.

¹ De *L'artificialité: Enquêtes Sur Le Passage À L'art*, Cas de Figure 20 (Paris: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2012).

² Pierre-Michel Menger, *Le Travail Créateur: S'accomplir dans l'incertain*, Hautes Études (Paris: Seuil : Gallimard, 2009).

Nous présentons ici un extrait des résultats de nos travaux.

Les conséquences des pesanteurs des contraintes organisationnelles et productives sur la créativité des acteurs émergent de notre corpus documentaire et de leurs stratégies d'évitement à travers les nombreux articles et témoignages publiés. Nous avons étudié cette évolution sur une période suffisamment longue, de 1980 à 2014 pour constater les mutations de statut de la création dans l'univers de la mode à travers l'émergence des créateurs jusqu'à l'avènement des derniers directeurs artistiques nommés issus d'un moule productif et communicationnel.

De la première période des années 80 en phase avec les mutations de la société et l'accession des femmes à des postes d'envergure donc des nouveaux besoins de parure sans ostentation différents des périodes précédente, a émergé une génération de créateurs, cumulant le plus souvent les fonctions de patrons de PME et de directeur de la création. Claude Montana, Azzedine Alaïa, Thierry Mugler, Jean-Paul Gaultier ont suscité un large engouement au fil de transgressions qui ont mis au premier plan une créativité débridée à l'instar des premiers costumes de scène de Madonna (dessinés par Jean-Paul Gaultier) des nouveaux visages de mannequins issus de la diversité culturelle. Provocations, ruptures avec les codes usuels du vêtement (le soutien-gorge féminin comme vêtement de dessus, la jupe pour homme) ont assuré une notoriété exceptionnelle à ces créateurs.

Dans ces entreprises, le télescopage entre la créativité et les exigences de production de l'industrie de la mode a porté dans un premier temps une révolution dans les processus organisationnels. Les structures traditionnelles de création ont explosé : exit la hiérarchie de l'atelier aux modèles ou les plans de collection millimétrés. Le créateur décidait, l'entreprise s'adaptait, les investisseurs se pressant sans considération pour la rentabilité aléatoire des débuts. Assez rapidement cependant, ces créateurs ont été confrontés à la nécessité de revenir aux fondamentaux de l'industrie et d'adopter des processus organisationnels contraignant leur créativité, même si certains industriels notamment les italiens ont su pratiquer des méthodes agiles adaptant en permanence leurs processus aux besoins, en effet, la diffusion de produits défectueux ou hors délais, mettaient en péril la pérennité de ces nouvelles maisons de mode.

Le retard d'adaptation de la créativité aux injonctions de l'organisation des processus de production a fait plonger des entreprises dans les difficultés financières alors que, paradoxalement et presque simultanément, les créateurs éponymes étaient au firmament de leur réputation.

La difficulté à conjuguer activités créatives et contraintes de production a eu raison de diverses manières de toute la première génération de stylistes ayant adopté la dénomination « créateur », soulignant ainsi la difficulté à faire fonctionner de manière industrielle une entreprise basée sur l'imagination de son fondateur. Après une phase de lancement, la nécessité de rationaliser les processus de production s'est imposée à la création. La prééminence au sein de l'actionnariat du créateur ou d'autres partenaires, a induit des stratégies différenciées. Si le créateur n'avait pas ou perdait le pouvoir au sein de l'entreprise, la logique industrielle dominait tandis que la créativité passait au second plan, cette solution rationnelle en provoquant la perte de la substance créative appauvrissait le produit et finissait par entraîner soit la disparition totale de l'entreprise, soit sa mise à l'écart du segment créatif.

Une solution a permis quelquefois de résister à la contradiction inhérente à l'industrie de la mode qui assujettit une création à un processus de fabrication rationalisée préexistant est l'existence d'un duo, d'un couple ou d'une paire à la tête de l'entreprise permettant au créateur de se libérer des contraintes à condition que l'autre associé prenne en charge la production en se faisant à la fois l'avocat de la création au sein de l'organisation et le traducteur des contraintes industrielles au sein du studio de création. Ce poste qui pourrait correspondre à celui bien identifié de chef de produit, exige en réalité un plus haut niveau de responsabilité que cette fonction intermédiaire, afin de pouvoir se positionner comme le quasi-égal du créateur et d'avoir ainsi le pouvoir d'imposer les décisions stylistiques dans la filière de production tout en intercédant au niveau du créateur pour obtenir quelques ajustements aux contraintes.

Claude Montana formait ce type de duo avec son épouse et a perdu assez rapidement après son décès, dans les années 90, la propriété de son entreprise, dont il a été encore l'emblème pendant quelques saisons alors qu'il n'était même plus le créateur des collections. L'entreprise Claude Montana en se détachant complètement de son créateur a asséché également la valeur créative de ses produits et a fini par disparaître tandis que le créateur s'est totalement retiré de toute activité créative.

Thierry Mugler après avoir multiplié seul les collections sur des segments différents du prêt-à-porter où son style s'est perdu dans les nécessités productives, a finalement arrêté son activité de styliste de mode. Il a perdu lui aussi l'usage de son nom comme marque mais perçoit des royalties qui lui ont permis de se reconvertir dans le métier de photographe et de directeur artistique dans l'univers du spectacle aux USA, il exprime toujours sa créativité sans contrainte productive.

Azzedine Alaïa, n'a pas réussi à faire coïncider sa créativité avec les exigences d'une entreprise industrielle, mais il s'est affranchi de ces contraintes en se métamorphosant en artiste-entrepreneur³ concrétisant son inspiration en dehors du cycle de production de la mode dans la confidentialité d'un artisanat de luxe soutenu par quelques passionnées.

De cette génération seul Jean-Paul Gaultier semblait avoir réussi à exercer en parallèle la création et l'industrie en développant de surcroît une activité de haute couture. Le succès de sa licence de parfums lui a donné les moyens d'exercer librement sa créativité, mais la montée en puissance dans l'actionnariat de sa propre société de son licencié pour les parfums, le groupe Puig, l'a peu à peu privé de son pouvoir décisionnel. En 2014, il a dû accepter l'arrêt de sa ligne de prêt-à-porter en négociant avec son actionnaire principal, seule l'activité haute-couture est conservée, déficitaire comme activité de production mais légitimant et soutenant la marque de parfums. La créativité s'est ainsi réduite à la production de pièces uniques dans le cadre d'une activité de communication marketing et à travers une exploitation événementielle (notamment à la télévision et sur les réseaux sociaux)⁴.

Dans le cas de la mode, on constate que la figure du créateur essentielle à la naissance ou à la renaissance d'une maison de mode, bute rapidement sur l'injonction paradoxale de concevoir des collections toujours plus créatives tout en permettant le développement d'une entreprise industrielle peu propice à l'expression de la créativité.

³ Hillaire Norbert (dir.) and Colloque "Arts, entreprises et technologies: quels mode les de développement pour l'Europe?," L'artiste et L'entrepreneur, Chaire de Recherche En Création et Créativité (Saint-Etienne : Paris : Nice: Cité du design ; Advancia-Négocia ; Université de Nice-Sophia Antipolis, 2008).

⁴ Stéphane Marchand, *Les Guerres Du Luxe* (Paris: Fayard, 2001).

Mutations du statut du créateur de mode

Un seul créateur issu des années 80, a réussi pendant une période assez longue, onze ans, à concilier création et industrie en adossant sa marque au premier groupe mondial du luxe puis en prenant la direction artistique du fleuron de la holding de tête de ce groupe, il s'agit de John Galliano qui outre la marque homonyme prend à partir de 1997, la direction du style de Dior, maison de couture incluse dans la holding permettant à Bernard Arnault de contrôler le groupe LVMH. Cette digression juridico-économique est nécessaire pour comprendre comment un créateur a pu exprimer son talent et son imagination sans être asservi à des contraintes productives. Les enjeux financiers étaient tels, se chiffrant en milliards d'euros notamment au niveau du marché du parfum où la marque Dior est un des leaders mondiaux, que la direction du groupe a autorisé la prééminence systématique de la créativité débridée de John Galliano sur toute considération organisationnelle. Si certains chroniqueurs ont cru voir dans cette liberté du couturier au parfum de scandale, une fantaisie que s'offrait un PDG, des observateurs plus avisés ont immédiatement compris que cette liberté créative faisait partie d'une stratégie communicationnelle, et qu'à l'heure où les égéries occupaient tout l'espace publicitaire au risque de saturation, un directeur artistique aussi spectaculaire voire scandaleux que John Galliano donnait une visibilité accrue à la marque Dior, une véritable cure de jouvence tandis que les pertes probables des défilés de haute couture et des collections de prêt-à-porter de luxe étaient comptabilisés dans les dépenses publicitaires des lignes commerciales d'accessoires ou de parfums conçues par d'autres équipes. John Galliano a été vraiment le premier produit de l'aboutissement dans la mode de la triple injonction artistique, communicationnelle et industrielle même s'il était partiellement déchargé des contraintes productives en étant « seulement » assujéti à un planning fixé sur dix-huit mois minimum.

Cette triple injonction a cependant produit les conditions du burn-out de John Galliano qui créait plus d'une dizaine de lignes, en étant en représentation permanente (un styliste été uniquement chargé de la mise en scène de ses excentricités) tant dans sa vie privée que lors des ouvertures de boutique et de tous les événements médiatisés de la marque qui s'appuyait sur la célébrité de son créateur vedette pour gagner des marchés. Son départ précipité à la suite d'un scandale a fait prendre conscience à toute la profession de la mode des outrances « d'un système où la nouveauté brandie comme étendard et le directeur artistique comme égérie de marque construisait un réseau de tensions insupportables »⁵.

Paradoxalement l'organisation de la création, soumise à des contraintes planétaires et multiples qui laissent comme seul espace de liberté au créateur pour déployer son inspiration, les interstices entre le ROI⁶, les cases du plan de collection adapté des résultats commerciaux, le *visual merchandising*⁷ et le planning des événements artistico-mondains de la marque sur chaque continent où la présence du créateur est souvent plus impérative que dans le studio de création, s'est éloignée du monde de l'art pour devenir un pur processus communicationnel. Le *storytelling* de l'artiste créateur de mode se perpétue alors qu'il est désormais un être hybride entre égérie mondaine et ingénieur de projet coordonnant une équipe chargée du développement de l'impulsion créative qu'il émet, alors même qu'à coup d'ouvertures de fondations d'entreprises dédiées à l'art, la stratégie de communication des groupes industriels

⁵ Luc Boltanski, Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme* ([Paris]: Gallimard, 2011).

⁶ ROI : Return on Investment

⁷ Conjonction de l'étalage et du marchandisage

de la mode tend à confondre la créativité appliquée aux produits avec une pratique artistique pour recréer sur des produits banalisés par la mondialisation l'aura chère à Walter Benjamin.

L'injonction à la créativité et sa mise en œuvre augmentée par les enjeux industriels et les stratégies communicationnelles apparaissent comme un système difficile à gérer par les directeurs artistiques accédant à la célébrité dans la mode. D'ailleurs Dior a procédé au remplacement de John Galliano en 2007 en mettant tout d'abord une équipe en avant, symbolisant le changement de paradigme de la gestion de la création, avant d'opter pour un styliste très discret, le belge Raf Simons. Même si dans l'écurie de créateurs du groupe LVMH, Marc Jacobs, directeur artistique de Louis Vuitton jusqu'en 2012, a démontré une capacité exceptionnelle à fusionner des processus artistiques, créatifs et organisationnels à travers des collaborations comme celles dès 2003, avec l'artiste Stephen Sprouse puis Richard Prince ou Takashi Murakami, tout en assurant une présence médiatique continue, les injonctions contradictoires continuent de menacer la qualité du processus créatif qui devient plutôt une stratégie événementielle qu'un passage à l'art. En 2015, un seul créateur, Karl Lagerfeld, directeur artistique de la maison Chanel, plutôt chef d'orchestre que soliste ou étoile filante, est parvenu à conserver son aura d'artiste paradoxalement en pliant sa créativité aux contraintes inhérentes à l'entreprise qu'elles soient patrimoniales (en conservant des codes stylistiques de la maison) ou économiques (aller défilé à Séoul plutôt qu'à Paris quand le marché coréen offre des opportunités) mais il est surtout devenu une icône, un élément de la marque, de son identité visuelle, au même titre que les « C » entrelacés, le camélia ou le tweed.

Ses confrères sont devenus pour la plupart des produits négociables dans un marché planétaire, rejoignant ainsi la précarité décrite par Pierre-Michel Menger⁸ à travers l'organisation par projets, et la créativité n'est plus qu'un élément du *storytelling*, la communication marketing ayant conquis une position hégémonique dans la mode.

Bibliographie

Assouly Olivier. *Le luxe: essais sur la fabrique de l'ostentation*. Paris: Institut français de la mode : Regard, 2004.

Benhamou, Françoise. *L'économie de la culture*. Paris: la Découverte, 2011.

Boltanski, Luc, Chiapello, Ève. *Le nouvel esprit du capitalisme postface inédite*. [Paris]: Gallimard, 2011.

Bouquillion, Philippe. *Les industries de la culture et de la communication: les stratégies du capitalisme*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 2008.

Caune, Jean. *Esthétique de la communication*. Paris: Presses universitaires de France, 1997.

Caves, Richard E. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Mass.; London: Harvard University Press, 2002.

Chatriot A. « La construction récente des groupes de luxe : mythes, discours et pratiques ». *Entreprises et histoire*, no 46 (janvier 2007): 143-56.

Dagen, Philippe. *L'art impossible: de l'inutilité de la création dans le monde contemporain*. Paris: Bernard Grasset, 2002.

⁸ Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur: Métamorphoses du capitalisme, La république des idées* (Paris: Seuil, 2002).

Danto, Arthur Coleman, Jean-Marie Schaeffer, et Claude Hary-Schaeffer. La Transfiguration du banal: une philosophie de l'art. Paris: Ed. du Seuil, 1989.

De Ferrière Le Vayer Marc. « Des métiers d'art à l'industrie du luxe en France ou la victoire du marketing sur la création », s. d.

De Ferrière le Vayer, Marc. « L'industrie du luxe et la mode : du temps des créateurs au temps des communicants (fin XIXe, fin XXe siècle) ». Apparence(s), no 1 (25 mai 2007). <http://apparences.revues.org/61>.

Goodman, Nelson, Morizot, Jacques. Langages de l'art une approche de la théorie des symboles. Paris: Hachette Littératures, 2005.

Lipovetsky, Gilles. L'Empire de l'éphémère: la mode et son destin dans les sociétés modernes. [Paris]: Gallimard, 1991.

Lipovetsky G., Serroy Jean. L'esthétisation du monde: vivre à l'âge du capitalisme artiste. Paris: Gallimard, 2013.

« Management de la création ». Mode de recherche n°10, Institut français de la mode, juin 2008.

Menger, Pierre-Michel. Le travail créateur: s'accomplir dans l'incertain. Hautes études. Paris: Seuil : Gallimard, 2009.

Moureau, Nathalie, et Dominique Sagot-Duvaurox. Le marché de l'art contemporain. Paris: la Découverte, 2010.

Remaury, Bruno. Marques et récits: la marque face à l'imaginaire culturel contemporain. Collection des éditions de l'Institut français de la mode. Paris: Regard : Institut français de la mode, 2004.

Créativité & conceptualisation dans le travail comme art

Grégory MUNOZ

Université de Nantes, Centre de Recherche en Éducation de Nantes (CREN- EA 2661)
gregory.munoz@univ-nantes.fr

Olivier VILLERET

Université de Nantes, Centre de Recherche en Éducation de Nantes (CREN- EA 2661), ,
olivier.villeret@univ-nantes.fr

Résumé :

Le passage d'un praticien réflexif vers un praticien créatif, prompt à un effort cognitif voire expressif, mettant en lien travail et art, dont pourrait s'emparer les organisations, nous conduit à la question d'un néo-taylorisme. Mais, entre l'injonction à la créativité et sa mise en œuvre, il y a toute l'épaisseur de l'activité. C'est pourquoi nous considérons les processus de conceptualisation dans l'action (Vergnaud, 2007) comme forme de « créativité de l'agir » (Joas, 1999).

Mots-clés : Créativité, activité, conceptualisation, problématisation, MPS.

Introduction

« ...en mettant en avant la créativité, on pourrait ainsi ouvrir une boîte de pandore qui vaudrait mieux, pour le bien de la raison et du progrès, laisser fermer » (Joas, 1999, p. 81).

Le passage d'un travail productif vers un travail expressif, depuis la figure d'un praticien qui réussit, puis celle d'un praticien réflexif (Schön, 1994) qui comprend pourquoi, vers un praticien créatif, prompt à un effort autre, dont pourrait s'emparer les organisations, en lieu et place d'un développement individuel ou collectif, nous conduit à l'idée d'un néo-taylorisme. Nous abordons la conceptualisation dans l'action (Vergnaud, 2007), forme inventive de l'adaptation, comme « créativité de l'agir » selon Joas qui ouvre une « réflexion sur le sort de la créativité dans les conditions actuelles » (1999, p. 15). La didactique professionnelle fondée dans le prolongement de Piaget (1936) propose d'accéder à cette inventivité. La capter en vue de sa reproductivité pour une production accrue peut devenir le projet des organisations apprenantes dans une société de la connaissance. La notion de créativité est interrogée selon Joas (1999, p. 208) : « la créativité comme telle ne constitue pas dans cette perspective quelque chose de bon (ou de mauvais) en soi ; il y a beaucoup de bonnes raisons de faire l'éloge de la routine, et l'idée d'une créativité esthétique ou politique permanente peut se révéler un programme terrible qui écrase l'homme sous des exigences démesurées ». N'est-on pas déjà face à ce type d'exigence ? Pour Guillevic (1991), le travail contemporain se transforme ; l'automatisation et l'interconnexion des systèmes informatiques déplacent l'activité vers ses aspects cognitifs. La part de travail laissée à l'humain est celui dont on ne parvient pas à automatiser les opérations, d'où sa complexification, augmentée dans un contexte de valeur de l'immatériel et de « production de soi » qui imposent d'être créatifs (Gorz, 2003).

Nos observations issue d'une étude de cas montrent que des enseignants participant à la mise en place d'une réforme les incitant à la créativité (Villeret & Munoz, 2012), l'option méthodes et pratiques scientifiques (MPS) en lycée, déploient des formes de créativité partagées ou négociées collectivement et de manière transdisciplinaire, afin d'imaginer un dispositif et mettre en oeuvre des séances innovantes. Pour cela, ils recourent au préexistant qu'ils ont adapté selon une créativité étayée (Villeret & Munoz, 2012), puisque qu'« il est très rare que l'imagination soit purement reproductrice ou purement créatrice » (Simondon, 2008, p. 16).

Notre propos se déploie en trois points, abordant : 1/ la question de la valeur créative du travail (est-elle si nouvelle ou renoue-t-elle avec l'essence de l'art ?) ; 2/ la créativité de l'agir, en articulant les idées de Joas avec les apports des théories de l'activité ; 3/ l'étude de cas pour appréhender la créativité selon divers états.

1. Art et créativité : nouvelle valeur du travail ?

Qu'en est-il de l'art dans le travail ou du travail comme art ? Concernant le travail comme art, la didactique professionnelle semblait faire peu de cas des formes expressives du travail, en focalisant sur son caractère cognitif et opératoire (Pastré, 2011), sauf dans ses dernières extensions, qui considèrent la culture d'un point de vue interactionniste (Mayen, 1999 ; Vinatier, 2009). D'autres approches du travail prennent plus en compte ses aspects «

esthétiques », par exemple : la clinique de l'activité (Clot, 2008) avec sa dialectique entre genre professionnel, comme manière de faire et de penser collectivement le métier, et style comme une de ces variations individuelles ; la psychodynamique du travail (Dejours, 1999) qui envisage le jugement de beauté en tant que rétribution symbolique des travailleurs ; ou encore l'oeuvre de Weil (1936) qui relève d'une poétique du travail authentique, permettant attention et auto-finalisation, hors de la condition ouvrière (Munoz & Fleury, 2013).

Concernant l'art dans le travail, faut-il s'intéresser au versant créatif de l'activité permettant l'émergence de nouveauté dans l'agir, auquel s'adjoint un versant inventif concevant de nouvelles ressources (Simondon, 2008) ? Vygotsky notait déjà des liens entre art et travail : « la musique et la poésie ont une origine commune : le travail physique pénible, et qu'elles auraient pour objet de résoudre par la catharsis la pénible tension du travail », en introduisant « dans l'oeuvre d'art l'élément qui auparavant était constitutif du travail ; ce sentiment pénible qui a besoin d'être résolu » (Vygotski, 1925, p. 340). Qu'en est-il de ce qui dans le travail constitue l'aiguillon créatif ? Relève-t-il du principe actif de l'art comme « subtil poison » à effet cathartique ?

2. Créativité de l'agir & conceptualisation dans l'action

Il s'agit d'instaurer un dialogue entre les questions de Joas et les réponses potentielles des approches de l'activité, à travers une racine commune, le pragmatisme.

2.1. Créativité de l'agir

Joas (1999, p. 155) propose une créativité située à partir des approches pragmatistes, visant « à mettre en évidence la position marginale de l'idée de créativité dans la tradition de la théorie sociologique de l'action ». A travers l'étude des métaphores de la créativité dans nombres de théories philosophiques et sociologiques, Joas (1999, p. 89) nous incline à « ne pas limiter l'action créatrice à l'expression artistique ». Parmi les métaphores choisies, il exprime trois idées : « L'idée d'expression définit la créativité relativement, avant tout, au monde subjectif de celui qui agit. L'idée de production rapporte la créativité au monde objectif, au monde des objets matériels, comme condition et moyens d'action. L'idée de révolution, enfin, suppose la possibilité d'une créativité humaine appliquée au monde social, c'est-à-dire la possibilité de transformer fondamentalement les institutions sociales qui règlent la vie commune des hommes. Aucune de ces trois idées, en revanche, n'enracine la créativité dans un sens qui engloberait ces trois rapports au monde » (Joas, 1999, p. 80). C'est pourquoi nous souscrivons à la proposition de défendre « la créativité de l'agir contre toutes les réductions d'ordre utilitariste ou normativiste » (Joas, 1999, p. 80).

2.2. Créativités de l'activité

À cet égard, l'ergonomie (Falzon, 2004) : 1- étudie la créativité au sein du travail comme régulation engendrant chez les opérateurs des stratégies individuelles ou collectives face à la variabilité des situations de travail, ce dernier étant considérée comme une énigme ; 2- démontre le caractère oppressif de l'activité productive sur les travailleurs (troubles musculo-squelettiques ou risques psycho-sociaux, etc.), en ce que « la corporéité se révèle comme une condition essentielle de la créativité » dirait Jonas (1999, p. 174), 3- transforme les situations de travail en en améliorant les conditions, et récemment 4- vise le développement des

travailleurs par le projet d'une ergonomie constructive (Falzon, 2013), en recourant à un environnement capacitant. Est-il au départ d'une organisation créative ?

En accord avec ce point de vue développemental, la didactique professionnelle peut-elle contribuer aux vœux de Joas, grâce aux notions de concepts-en-acte et d'activité constructive ? Elles relèvent pour les premiers de la connaissance opératoire en situation, qui permet de passer de la compétence-exécution à la compétence-adaptation (Pastré, 2011) et pour la seconde d'un dépassement de l'activité productive, vers la construction du pouvoir d'agir d'un sujet capable (Rabardel, 1995). La prise de conscience de la connaissance opératoire implicite permet du développement chez les professionnels, élevé par la patrimonialisation des ressources constituées pour soi et pour son collectif (Rabardel, 1995).

Ces approches de l'activité perpétuent le cadre des pragmatistes que Joas souhaite amplifier, en considérant toute l'épaisseur de la notion de situation. « Chaque situation présente aux yeux des pragmatistes, un horizon de possibilités pratiques, et c'est cet horizon qui, dans les moments de crise, doit être redéployé » (Joas, 1999, p. 143). Joas (p. 149) propose avec Dewey de « revenir au modèle pragmatiste d'une créativité située, qui devant des situations problématiques, invente de nouvelles variations d'action ». Ce que suppose l'approche de la problématisation (Fabre, 2011) développée également avec Dewey (1938-1993) à partir de sa notion d'enquête. « Pour les pragmatistes, agir ne signifie pas : poursuivre des fins clairement identifiées, ni appliquer des normes établies, et la créativité ne consiste pas davantage à savoir écarter les obstacles rencontrés sur ces voies prescrites. Ainsi ancrée dans l'action, la créativité apparaît plutôt comme une ouverture de nouvelles façons d'agir » (Joas, 1999, p. 143).

3. De l'injonction à la créativité à sa mise en place

Afin d'illustrer ce point de vue, nous partons d'une étude de cas, où il est proposé une forme d'injonction à la créativité lors d'une réforme au sein des lycées (Munoz & Villeret, 2012 ; Villeret & Munoz, 2012, 2013), l'option MPS, dont nous avons étudié la créativité suscitée par la prescription, et les formes de créativité déployées lors de « sa mise en classe ». Notre méthodologie concerne trois niveaux d'analyse (Leplat, 1997) : 1/ la prescription pour comprendre la créativité suscitée ; 2/ le travail redéfini, à partir d'entretiens semi-directifs menés avec les enseignants de l'option MPS, pour saisir leur créativité déployée, à partir de la question « comment l'option MPS a été mise en place » ; 3/ le travail réel, déterminé à partir d'observations filmées, complétées par des autoconfrontations (Clot, 2008) de séances conçues, pour comprendre la créativité-en-acte. Nos analyses identifient les formes de créativité déployées par les acteurs, ainsi que les limites vécues.

3.1. Créativité suscitée (par la prescription)

Quelles formes de créativité sont attendues au sein de la prescription ? Notre analyse montre que pour aider les élèves à s'orienter vers les métiers scientifiques, la prescription encourage la pratique de la démarche d'investigation (Grangeat, 2013), la constitution d'équipes interdisciplinaires, en imposant une thématique commune entre enseignants de mathématiques, physique-chimie, et science de la vie et de la terre (SVT), afin de montrer : « la synergie de ces disciplines pour trouver des réponses aux questions scientifiques ». Liberté pédagogique est laissée aux acteurs puisque les exemples proposés sont incitatifs et que le choix du thème est laissé à l'appréciation de l'équipe.

3.2. Créativité-en-acte en ses états

3.2.1. *Créativité déployée* : la mise en place de la réforme dans un lycée de centre ville, déployée de novembre 2009 à janvier 2011, est appréhendée à partir du déclaratif des enseignants participants interviewés. Au sein de la chronique de mise en place, présentée par ailleurs (Villeret & Munoz, 2012), nous repérons des franges de créativité : le proviseur prévoit les aspects organisationnels et logistiques de la réforme, il « casse les classes » pour les mettre en barrettes lors d'un temps dédié à l'option et offre du temps de travail, permettant aux enseignants de se centrer sur les aspects pédagogiques ; les temps de discussions informelles entre eux s'avèrent source de créativité, contrairement aux réunions mono-disciplinaires avec leurs inspecteurs respectifs.

3.2.2. *Créativité négociée* (en réunion) : comment penser collectivement un métier éclaté disciplinairement ? Une réunion regroupant les enseignants des trois disciplines permet la conception d'un module commun, même si chaque équipe disciplinaire avait des objectifs différents : la démarche d'investigation en Physique-Chimie, des manipulations en SVT, ou « de la belle mathématique » selon un jugement de beauté (Dejours, 1999). Au milieu de positions arrêtées, les enseignants de physique ont été médiateurs : « les SVT, c'est descriptif et manipulateur ; en mathématiques, on est dans le raisonnement, l'abstrait, le théorique et la physique est entre les deux » (P214). « Ça a accouché sur des accords... le thème investigation policière. Les élèves vont être des experts qui au début sont en formation sur des techniques d'investigations policières spécialisées et vont devoir les mettre en pratique sur le terrain (...) on était d'accord sur le fait qu'on voulait une production orale d'élèves avec un temps de recherche » (P226). En final, c'est plus un « patchwork » qu'un « tissage », où « chaque matière s'y retrouve » (P231) ; « par contre on essaye d'avoir un projet en commun, c'est aux élèves d'imaginer une scène de crime dans laquelle on peut faire intervenir les trois disciplines pour interpréter les indices trouvés sur le lieu » (M6) ; avec cependant, quelques éléments interdisciplinaires : 1- la séance plénière d'introduction (tripartite), 2- des séances hybrides pour préparer la scène de crime, 3- « des objectifs communs d'évaluation » (S93).

3.2.3. *Créativité étayée* (par l'existant) : nos observations accèdent à la créativité lors de conception de séances en Physique-Chimie, selon trois niveaux (Villeret & Munoz, 2012) : 1 / depuis le recyclage de ce qui préexiste, qui relève d'une modification de l'« habillage » à la « mode de la police » d'une séance existante ; 2/ vers la restructuration de l'existant, selon une double transformation, de « l'habillage » et d'une transposition didactique (Chevalard, 1985) ; 3/ jusqu'à la création ex nihilo.

3.3 Créativité limitée

Les acteurs peuvent s'emparer d'une réforme afin qu'elle soit source de créativité, mais pas seulement. Nous montrons aussi par ailleurs (Villeret & Munoz, 2013b) des pressions liées à l'urgence temporelle ou à la destabilisation du métier d'enseignant que la réforme engendre pour certains, et des oppressions relatives au fait que la réforme MPS se réalise dans un ensemble de réformes survenant en parallèle.

Conclusion

Notre but était de comprendre comment les acteurs peuvent s'emparer d'une réforme selon des modalités qui diffèrent, et différemment perçues, en fonction de son rôle dans la mise en place (directeur ou enseignant), de sa discipline, mais aussi de son engagement. Si nous adhérons au postulat de Piaget (1972, p. 25), « comprendre, c'est inventer ou reconstruire par réinvention », alors la mise en place d'une réforme, constitue une « situation potentielle de développement » (Mayen, 1999). Mais cette créativité concourt-elle au développement des travailleurs et des métiers, ou aux organisations, déployant un néo-taylorisme cognitif ? Dans notre cas, nous n'étions pas confrontés à une institution en quête de « capitalisation de connaissances », mais plutôt à une injonction à la créativité selon une prescription ouverte qui invite les enseignants à innover.

Bibliographie

- Clot, Y. (2008). Travail et pouvoir d'agir, Paris : PUF.
- Chevallard, Y. (1991). La transposition didactique – du savoir savant au savoir enseigné. Grenoble : La Pensée Sauvage.
- Dejours, C. (1999). Psychologie clinique du travail. In Clot, Y. (dir.) Les histoires de la psychologie du travail : approche pluri-disciplinaire. Seconde édition augmentée (pp. 195-219). Octarès : Toulouse.
- Dewey, J. (1938/1993). Logique. La théorie de l'enquête, Paris, PUF.
- Fabre, M. (2011). Éduquer pour un monde problématique. La carte et la boussole. Paris : PUF.
- Falzon, P. (2004). (dir.). Ergonomie. PUF : Paris.
- Falzon, P. (2013). Ergonomie constructive. Paris : PUF.
- Forz, A. (2003). L'immatériel : connaissance, valeur et capital. Paris : Galilée.
- Grangeat, M. (2013). (Ed). Les enseignements de sciences face aux démarches d'investigation : des formations et de pratiques de classe. Grenoble : PUG.
- Guillevic, C. (1991). La psychologie du travail. Paris : Nathan.
- Joas, H. (1999). La créativité de l'agir. Paris : Les éditions du Cerf.
- Leplat, J. (1997). Regard sur l'activité en situation de travail - Contribution à la psychologie ergonomique. Paris : PUF.
- Mayen, P. (1999). Les situations potentielles de développement. Education permanente, 139, 65-86.
- Munoz, G. et Villeret, O. (2012). Analyse de l'activité enseignante et conceptualisation de l'expérience : le cas de l'investigation policière au lycée en seconde (option MPS). Colloque Expérience et professionnalisation dans les champs de la formation, de l'éducation et du travail : état des lieux et nouveaux enjeux, Laboratoire CIREL, Universités Lille 1 et 3, 26-28 septembre. <http://www.trigone.univ-lille1.fr/experience2012/actes/71.pdf>
- Munoz, G. & Fleury, J. (2013). La valeur du travail chez Simone Weil : point de mire pour la didactique professionnelle. In J. Baillé (Ed.), Du mot au concept : Valeur (pp. 259-291). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Piaget, J. (1936). La naissance de l'intelligence chez l'enfant. Delachaux & Niestlé : Paris.
- Piaget, J. (1972). Où va l'éducation. Paris : Folio-essai.

- Pastré, P. (2011). La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes. Paris : PUF. Programme de Méthodes et Pratiques Scientifiques (MPS) en classe de seconde générale et technologique. BOEN spécial n° 4 du 29 avril 2010.
- Rabardel, P. (2005). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir, in P. Rabardel et P. Pastré, Modèles du sujet pour la conception : dialectiques activités développement. Toulouse : Octarès.
- Schön, D. (1994). Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel. Montréal : Les éditions logiques.
- Simondon, G. (2008). Imagination et invention (1965-1966). Chatou : Les éditions de la transparence.
- Vergnaud, G. (2007). Représentation et activité : deux concepts étroitement associés. CREN, Recherches en éducation, 4, 9-22. <http://www.recherches-en-education.net/IMG/pdf/REE-no4.pdf>
- Villeret, O. & Munoz, G. (2012). La prescription comme source d'innovation : un exemple de mise en place de la réforme MPS en lycée. In M-F Dessaigne, V. Pueyo & P. Béguin (Dir.). Innovation et Travail : sens et valeur du changement. 47ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, 5-7 Septembre, Lyon Partie I : la conduite de l'innovation pour le travail (pp. 101-106). <http://www.ergonomie-self.org/media/media63779.pdf>
- Villeret, O. & Munoz, G. (2013). Elaboration collective d'une option Méthodes et Pratiques Scientifiques (MPS) en classe de seconde de lycée : place de la démarche d'investigation et effets observés du point des acteurs ? In Grangeat (Ed). Les enseignements de sciences face aux démarches d'investigation : des formations et de pratiques de classe. Grenoble : PUG.
- Villeret, O. & Munoz, G. (2013b). Une étude de l'impact des réformes chez les enseignants : le cas de l'option MPS en lycée. Colloque International : Les questions vives en éducation et formation : regards croisés France-Canada, CREN, 5-7 juin 2013 à Nantes. Thème 4. http://www.cren.univ-nantes.fr/1378823617458/0/fiche_pagelibre/&RH=1330678200697
- Vinatier, I. (2009). Pour une didactique professionnelle de l'enseignement. Rennes : PUR.
- Vygotski, L. S. (1925/2005). La psychologie de l'art. Paris : La Dispute. Weil, S. (1936/1951/2005). La condition ouvrière. Paris : Gallimard.

Connectivité, Surcodage, Réflexivité : algorithmiques organisationnelles et applications socio-numériques

Maryse CARMES
Cnam - Laboratoire DICEN IDF
carmes.cnam@orange.fr

Résumé :

S'inscrivant dans une recherche sur les sémio-politiques organisationnelles, cette communication interroge ici la prolifération des applications socio-numériques (et des données produites) au sein des organisations et l'action d'interfaces dans la construction de nouvelles liaisons entre données, individus et collectifs de travail. Associées pour une part aux réseaux sociaux internes, ces mises en relation répondent notamment aux mots d'ordre, d'une organisation a-centrée/a-hiérarchique, à l'impératif de "créativité" et d'enrichissement des "réseaux de savoirs".

En prenant appui sur l'analyse de solutions mises en oeuvre dans de grandes organisations, sont présentés certains modes d'acquisition et de traitement des données, ainsi que les formes d'une algorithmique organisationnelle en devenir. Ce faisant, se trouvent interrogées les expressions d'une micro-politique et la création de régimes de connectivité, de surcodage et de réflexivité.

Mots clés : Semio-politique; Algorithmique organisationnelle; Réseaux sociaux d'entreprise; Micro-politique; Interfaces

Nous savons aujourd'hui combien sont nouées formes de pouvoir et « raison statistique » (Desrosières, 2010), combien la fabrication de la valeur, de l'économie-monde, des collectifs, des processus de subjectivation, ... de nos modes d'existences, se réalise par la mathématisation et la codification des relations (Lessig, 2005), la prolifération des applications qui les accompagnent et un "désir de données" incessamment nourri (Carmes, Noyer, 2015). De même, alors que ne cesse de s'enrichir le programme d'une "socio-informatique" apte à "rematérialiser le social" (Venturini et al. 2009; Latour et al., 2012) et des Digital Humanities (Schreibman, 2004, 2008; Mounier, 2012; Soulier, 2014; Abiteboul, 2015), se pose la question de faire parler les traces à des échelles plus réduites que le web, et notamment à l'échelle organisationnelle (au sein des intranets). Le déferlement des "réseaux sociaux d'entreprise" offre aux chercheurs l'opportunité d'accéder à de nouvelles empiries : "Social Network Analysis", ethnographies numériques, analyses socio-techniques ... trouvent là un nouveau milieu d'application (Howard, 2002; Carmes, 2013; Barlett et al. 2013; Doerfel, 2015).

Nous nous intéressons dans cette communication au processus d'entre-définition des pratiques et des applications-données-algorithmes mobilisés dans ces réseaux internes, processus relevant d'un pilotage particulier des collectifs et de ce que nous proposons de décrire en tant que micro-politique. Nous suivons notamment en cela E. Ruppert et J. Law, en considérant que doit être étudiée, dès le niveau micro-local, l'action des interfaces, de leur matérialité et des données manipulées/produites : " We are saying that digital devices and the data they generate are both the *material* of social lives and form part of many of the apparatuses for *knowing* those lives." (Ruppert et al. 2013). Sont présentés synthétiquement quatre points. 1) Le focus managérial sur les technologies relationnelles; 2) Le rôle des interfaces dans la construction de régimes de connectivité, de surcodage et de réflexivité; 3) La production de données sur les salariés et les interactions collectives; 4) La nouvelle techno-politique socio-cognitive et l'émergence d'une algorithmique organisationnelle associée.

1- Le focus managérial sur les capacités et technologies relationnelles

Le déploiement des applications socio-numériques au sein des organisations s'inscrit dans un contexte où l'injonction à la créativité s'accompagne depuis déjà plusieurs années d'une injonction à la "*désinhibition*" du salarié (publier, partager, interagir, formaliser ses expériences etc.). Les espaces numériques organisationnels nous placent dans le registre sémiotique d'une « solidarité projective spatialisée (et temporalisée) » dont les marqueurs en sont notamment l'hyper-connectivité et la synchronisation collective (Stoterdijk, 2006). De même, la formation de la « cité par projets » s'est appuyée sur des valeurs et « grandeurs d'un monde connexionniste » et des formes décentralisées d'organisation (Boltanski, Chiappello, 1999). Ce faisant, un modèle computationniste du cerveau s'est déplacé au sein de l'entreprise, et cela, en s'appuyant sur un modèle de réseau neuronal rabattu à des formes contestées par les cognitivistes (Malabou, 2004). S'y est adjointe l'idée d'une analogie entre "flexibilité de l'organisation du travail" et "plasticité cérébrale". Dans les discours, l'efficace « d'une plasticité neuro-organisationnelle » et d'une mise en connexion généralisée au sein de réseaux décrits comme a-hiérarchiques, ne fait plus de doute : pour le management, le salarié est devenu un « connecteur » (autonome, responsabilisé) et seule compte l'extension des liaisons entre individus dans un espace (une organisation) où les rapports de pouvoir

auraient été substitués par des rapports entre pairs, des coopérations spontanées (non pilotées par le management et plus ou moins durables). Ces politiques s'accompagnent donc d'un dévoilement des modes d'exercice du pouvoir (Chateauraynaud, 2012; Moulier-Boutang, 2007). Tant célébrés ces derniers mois en diverses manifestations professionnelles, les réseaux sociaux d'entreprise constituent une actualisation de ces perspectives, et pour leurs porte-paroles, ils se présenteraient comme une rupture des modèles organisationnels antérieurs (Carmes, 2010). Ces dispositifs s'inscrivent donc dans une ingénierie des connaissances dont la perspective dominante est le traitement des connaissances déclaratives par la "socialisation"¹ : mise en relation des individus et de leurs problématiques métiers; partage et coopération; développement des communautés de pratiques, d'expertises, d'intérêt (Wenger E, 2002; Cohendet et al.2010), celles-ci "conservant pour partie leur dimension auto-organisée tout en étant articulées à l'organisation formelle" (Bootz JP,2013). On passerait d'une ingénierie du stock de connaissances (conservation, codification, classification) à une logique de flux (que l'on présente comme sans entraves), logique néanmoins indissociable de tout processus "d'intelligence collective" et au coeur de l'anthropologie de la connaissance (Brassac,2007). Les technologies relationnelles (Stiegler, 2010) deviennent donc une condition (le moyen mis en avant) de développement de ces capacités. Or, de manière simultanée mais aussi de manière plus discrète dans le discours managérial, nous assistons à une traçabilité accrue des interactions et à une nouvelle production de données. "Les technologies relationnelles désignent l'ensemble des technologies qui non seulement mettent en relation, mais également engramment les relations" (Stiegler, ibid).² Il s'agit donc de re-considérer ces stratégies à l'aune des politiques d'interface, d'une pragmatique des outils de gestion des relations³ (Lorino, 2002), en cours de développement, et à partir desquelles se réalisent ces interactions, la constitution des visibilités et la production-réexploitation des données.

2. Les régimes de connectivité, de surcodage et de réflexivité

Les envisageant comme *moyens de pilotage sémiotique* (Guattari, Alliez,1983) et à la suite de Félix Guattari (Carmes, 2013; Noyer, Carmes, 2010), il s'agit de considérer les rapports entre les sémiotiques (notamment les sémiotiques signifiantes et a-signifiantes) et la manière dont elles se combinent. Les milieux numériques⁴ sont marqués par le co-agissement de sémiotiques qui « performent » l'ordre des identités et des rôles, des êtres et de leurs fonctions; de sémiotiques automatisant les conduites, les interprétations, les réponses souhaitées par le système; de sémiotiques récursives qui relancent des processus cognitifs et ouvrent de nouveaux possibles. Elles sont les actants de micro-politiques caractérisant et différenciant plus ou moins telle organisation, elles sont constitutives des régimes⁵ de

¹ Socialisation, non pas au sens de l'approche célèbre, mais critiquable de Nonaka-Takeuchi (voir le couple tacite/explicite de K.Polanyi)

² pour une part, on peut observer ici une manifestation du mouvement de balancier du KM : un face réduisant la gestion des connaissances à une infrastructure technologiques/logicielles (codifiante); une autre face, soulignant la dimension sociale et organisationnelle de toute connaissance (socialisation).

³ Philippe Lorino a distingué deux positions théoriques caractérisant le statut des outils de gestion dans les entreprises : la première "représentationniste" et computationnelle s'associe à l'idée que l'efficacité opératoire de l'outil est attribuée à son aptitude à simuler la réalité et que de cette réplique peut sortir des opérations de calcul. La seconde, est pragmatique et sémiotique.

⁴ L'ensemble des milieux numériques et notamment les strates traversées par le Big Data et le datamining

⁵ Nous employons à dessein le terme « régime » en écho à la perspective bio-politique de M.Foucault, mais encore, en suivant ce dernier, pour insister dans le cadre de la constitution de micro-politiques, sur la localisation des formes de pouvoirs, les modes d'exercice de ces derniers, les temporalités et flux de pouvoirs, ou encore sur des "emplacements" caractérisés par un certain type de relations. (Foucault, 2001)

pilotage des pratiques professionnelles et de l'action collective. L'espace numérique organisationnel étant alors le produit des relations et des pratiques qui le traversent. Nous décrivons ici trois régimes dessinant autant de dimensions clés des politiques numériques dans l'organisation et dont on trouvera l'une des incarnations dans les réseaux d'entreprise.

Le régime de connectivité définit les règles d'association et de coupures, les possibilités de création et de filtrage des relations entre individus, entre données (documents, micro-textes, bases...) et entre données et individus. Ses traductions peuvent en être, par exemple, la création de listes de sites internet autorisés à la consultation (que l'on peut consulter ou non à partir de son poste de travail), la décision d'accorder des droits de contribution à certains espaces (intégration ou non à un groupe de travail en ligne). Ou encore, en ce qui concerne les relations entre documents, cela peut être la sélection des réservoirs de données à exploiter, la décision de liaisons entre applications différentes etc. L'indexation de documents (et donc la mise en relation de ressources entre elles) peut s'effectuer quant à elle, de manière automatisée (se reposant massivement sur des sémiotiques a-signifiantes, c'est à dire ici sur des algorithmes de traitement des données textuelles) et/ou mobiliser une indexation signifiante, par exemple en faisant appel à des thésaurus ou à des référentiels propres à l'organisation (utilisés notamment dans les interfaces de recherche).

Le régime de surcodage mobilise des dispositifs de striage (Deleuze, Guattari, 1980) des milieux et des subjectivités, de production de données (volontairement créées ou pas par l'individu selon les champs qu'on lui propose, selon les fonctionnalités qui lui sont offertes), de qualification et de traitement automatisé de traces. Ces traces sont des textes, des actions, des comportements, des indexations (individuelles et documentaires), des données "systèmes" (paramétrages ou génération automatique de méta-données par exemple). Le processus qui passe par la collecte (capture, crawling), l'extraction (scraping), l'indexation manuelle ou automatisée relève donc à la fois d'un régime de connectivité et de surcodage. On conviendra encore avec B.Latour que ces données (dans le vaste espace d'internet ou dans l'organisation) "ne sont jamais brutes" (selon l'appel de Tim Berners Lee), qu'elles sont construites et non naturelles (Gitelman, 2013).

Le régime de réflexivité définit les champs de visibilité dont bénéficient en retour chaque salarié, chaque collectif de travail ou encore l'organisation entière. Il est constitutif du pilotage des niveaux d'échelles (des localités et de ce que ces dernières peuvent voir et donc exploiter). Un des défis que doit donc également relever la politique d'interfaces est de se doter de sémiotiques capables d'exposer des ensembles de données et de cartes de plus en plus riches et complexes qui ont pour finalité d'accroître les niveaux de description, de localisation, d'orientation et de compréhension de ce qui agit et se construit (le fameux mapping in the making), des réseaux socio-cognitifs (identification par exemple d'équipes travaillant sur tel ou tel thème). Procédé auto-simplifiant⁶, ces cartes (graphes) se construisent à partir du surcodage préalablement effectué, des narrations, des « événements », des traces processuelles, traces comportementales, etc., et permet (selon un certain degré) une visibilité des relations. Ce processus est au coeur de la création de nouvelles pragmatiques analogiques et associationnistes.

⁶ « La complexité contraint à la sélection, et cela vaut également dans les tentatives visant à thématiser la complexité elle-même. Chaque auto-observation et chaque auto-description doit dès lors reposer sur une auto-simplification. » [Luhmann, 1999, p80]

Ces trois régimes sont constitutifs d'un modèle socio-cognitif et il convient encore de considérer leur combinaison avec des régimes de temporalités et de flux, de synchronisations et diacronisations, et avec des régimes de désirs. Ils fondent une micro-politique des espaces numériques organisationnels, et se révèlent dans et par les interfaces, de manière à chaque fois spécifique et diffuse. Tel le postulat de la localisation dans le Foucault de Gilles Deleuze : "Le pouvoir est local parce qu'il n'est jamais global mais il n'est pas local ou localisable parce qu'il est diffus" (Deleuze, 1986/2004).

3- La capture et la production de données sur les salariés et les interactions collectives

Nous présentons ci-dessous quelques tables de données (ou objets) utilisées dans une plateforme "réseau social" d'une grande entreprise : elles concernent les volets « Profils » et « Communautés ». Cet exemple montre l'étendue des traces produites et exploitées, les modes de qualification des documents, des individus et de leurs pratiques. Le dispositif s'appuie sur des descripteurs, sur différentes composantes sémiotiques attachées aux programmes et à leurs interfaces, composantes dont nous précisons certains aspects.

DONNEES ASSOCIEES A « PROFIL » : RACINE « FICHE PROFIL »

Propriétés annuaire entreprise		Propriétés enrichies (par le salarié)
Civilité	Responsable hiérarchique	Photo ; Langues parlées ; Centres d'intérêts ; Qui je suis (about me) ; J'aime / J'aime pas ; J'aimerais / mes objectifs ; Ma formation ; Parcours professionnel ; Mon site web
Nom Prénom	Affectation principale	
Identifiant groupe	Affectation secondaire	
Téléphone (s) Mobile	Manager fonctionnel	
Bureau	Langue utilisée	
Adresse	Fonction	
Email	Compétences	
	Missions	

DONNEES ASSOCIEES A « PROFIL » : RACINE « FICHE PROFIL » (SUTTE)

Propriétés système	Paramétrages des notifications
Identifiant / Mot de passe	Langue préférée pour les mails
Charte signée (conditions générales d'utilisation) ; Date d'adhésion	Fréquence d'envoi des notifications sur l'activité des contacts ; Fréquence d'envoi des notifications sur l'activité des communautés
Etat du compte annuaire	Etre averti (sur mes communautés) : des nouvelles annonces; des nouvelles discussions ; des nouveaux dépôts de documents ; des nouveaux adhérents ; des nouveaux événements.
Dernière mise à jour du profil	
Url du blog (site personnel, si existant)	
Fonctionnalité d'activation sociale ⁷	

⁷ Présentation éditeur : « Cette fonctionnalité fournit au sein du réseau social un environnement dans lequel les acteurs peuvent mettre à profit leurs relations pour accomplir des travaux ensemble. Chacun peut actionner ses relations en créant une conversation privée ou publique sur sa page personnelle, prendre part à des communautés ou créer ses propres communautés. Les conversations peuvent démarrer

DONNEES ASSOCIEES A « PROFIL » : RACINE « BASE SOCIALE »

Contacts	Appartenances communautaires
Nom, Groupe, Lien vers fiche profil	Nom de la communauté, URL
Tags et Notes	Demandes de mises en relation
URL de la page taggée, Titre du tag Contenu de la note	Date de la demande, Emetteur, Destinataire Message

DONNEES ASSOCIEES A « COMMUNAUTES»

Critères de l'annuaire des communautés
Nom, Visibilité (Secrète, Privée, Publique), Description, Animateurs, Nombre de membres, Langue par défaut, Date de création, Date de dernière contribution
Membres d'une communauté
Civilité, Nom, Prénom, Coordonnées, lien vers la fiche profil complète
Pages d'articles
Titre, corps, auteur, date de création, date de modification, créateur
Documents
Nom, Titre, Description, Type de fichier, Date de dépôt, Date de dernière modification, Auteur du dépôt, Créateur
Annonces
Titre, corps, expire le, évaluation, nombre d'évaluations, date de création, date de modification, auteur, créateur

D'autres données encore sont associées aux communautés, données issues par exemple d'un wiki, d'un forum, d'un blog etc. qui leur seraient rattachées.

Cette plate-forme collecte ainsi un premier ensemble de données ayant pour but de décrire des profils d'utilisateurs et des groupes constitués. Nous associons cette première catégorie de données à la classe des « *composantes identifiantes* » : pour un individu, son identité, ses coordonnées, ses compétences, le poste occupé, son rôle et ses droits dans la plate-forme⁸.... ; pour une communauté : son titre, la date de création, le nombre de contributeurs,

directement dans le réseau social, et se poursuivre dans la messagerie, permettant aux utilisateurs d'adopter les nouveaux usages conversationnels à leur rythme sans pénaliser leur adoption par l'ensemble du groupe. Elle favorise aussi le partage volontaire ou la propagation automatique des informations et des interactions au sein du réseau social. »

⁸ Exemple de hiérarchisation des statuts en fonction de l'implication des utilisateurs dans un groupe : **Le Créateur** = référent éditorial et administrateur principal du groupe pour ses abonnés ; **L'administrateur** = Animateur et co-responsable du groupe ; **Le rédacteur** = personne à laquelle le fondateur et/ou les autres administrateurs ont donné des droits de contributions, de commentaires etc; **Le membre** = un abonné qui peut consulter les contenus du groupe, recevoir des notifications sur les informations publiées, mais n'ayant ni droits

le nombre d'abonnés ou encore de visiteurs.... Elles peuvent être produites par les utilisateurs eux-mêmes ou être alimentées par d'autres bases de données (à titre d'exemple, pour la description formelle d'un individu, par un méta-annuaire de gestion des droits, par une base de données de la direction ressources humaines alimentant automatiquement certains champs du « profil »). Un second ensemble de données est relatif aux écritures produites par chacun des membres telles que les « conversations » et « contributions » (sous une forme longue ou une forme courte comme un tag sur un document ou sur un collègue), les documents produits selon divers formats et au sein de divers espaces associés (blogs, wikis, forums etc.). Ceci **constitue la classe « des composantes narratives »** à laquelle s'ajoute la **classe des « composantes d'indexation sociale »** des membres et des textes-documents (qualification et évaluation par des tags⁹, par des notes utilisées dans le « scoring-rating » d'individus ou d'informations). Un quatrième ensemble concerne les enregistrements d'actions liées aux pragmatiques des interfaces, à leurs diverses fonctionnalités. Il s'agit de la classe **des « composantes expérientielles »** : elles se rapportent à des traces de pratiques, souvent décrites par des événements (« Mr X a taggué tel membre du réseau, a mis à jour tel document, s'est inscrit dans tel groupe... » ; information publique sur la mise jour d'un profil avec précision d'une date ; information sur l'activité d'une communauté comme le dernier document publié...) ou reposent sur des activations fonctionnelles (« être averti sur les dernières activités du groupe » ; « suivre les activités de tel membre » ; « activer mon mur » ; « demander une mise en relation » etc.). Plusieurs événements sont quantifiés comme le nombre d'évaluations d'un document, de consultations de celui-ci etc.

Enfin, mais de manière encore émergente, le dialogue entre bases de données différentes peut être étendu à des applications tierces : les bibliothèques documentaires (liaison avec certaines fonctionnalités de la GED), les clients messageries (autorisant dans certains cas, l'import d'une discussion avec un interlocuteur externe dans l'espace « réseau social interne »)¹⁰, les applications ressources humaines¹¹, les applications métiers, le moteur de recherche de l'intranet général etc. Cet interfaçage s'opère à partir de « connecteurs » : ainsi, une synchronisation peut être réalisée entre un document présent dans une base et une « conversation » du réseau social. Le document est contextualisé, « augmenté » des commentaires. Ces données et les composantes auxquelles elles se rattachent (catégorisées ici en quatre groupes) sont ainsi exploitées par le système, ses programmes, ses fonctionnalités, qui dans un processus continu, enrichissent encore - automatiquement - de nouvelles indexations, les données produites et à partir desquelles, de nouvelles pratiques vont à nouveau se relancer.

4- Régimes sémiotiques dans les réseaux sociaux, vers une algorithmique organisationnelle

Ce cas illustre la combinatoire possible des régimes sémiotiques qui vont agir et définir les nouvelles éthologies relationnelles, réaffirmer les formes "réseaux" comme dimension centrale des modes d'existence au travail. Ainsi, le régime de connectivité est marqué par une

de commentaires ni de contributions au sein d'un groupe ; Le *visiteur* = il n'est pas abonné au groupe public, il a seulement un droit de lecture.

⁹ Dans une application, l'évaluation est présentée sous le terme de « social action » et regroupe des descripteurs du type « j'aime/j'aime pas », « je recommande » etc.

¹⁰ Il s'agit de « relier » les salariés membres de la plate-forme aux acteurs externes qui n'ont pas accès au réseau social d'entreprise (par exemple dans le cas d'un projet faisant appel à des prestataires).

¹¹ Cette interconnexion avec les données RH apparaît pour beaucoup comme essentielle, notamment pour gérer en automatique les entrées (recrutement) et les sorties (départ) de salariés (la problématique d'un départ du salarié reste toutefois ouverte : que faire des contributions, documents, qui auraient été produits par celui-ci ? Et donc, doit-on le conserver dans l'annuaire ?)

valorisation des capacités d'associations (étendre son réseau, intégrer des communautés). Le focus sur les « profils » des membres, sur l'équipement sémiotique de ces derniers, en sont des illustrations frappantes. Les sémiotiques signifiantes nourrissent une économie performative « des identités », des autorités, du capital social dont le présupposé est par exemple, que la rétribution symbolique (Dejours, 2010) peut être tirée du nombre de contacts attachés à un membre ou de sa position dans le classement des contributeurs les plus actifs. L'injonction à prendre soin de sa « e-réputation » interne n'est alors jamais très loin. Cela nous oblige à intégrer les interfaces, leur rôle performatif, dans l'économie politique des connaissances, les dynamiques d'innovation, et à examiner l'accentuation possible d'un phénomène pointé par R. Burt (Burt, 2002) : plus que le bénéfice pouvant être tiré par un acteur des trous structuraux ou des liens faibles (exploitation d'informations non redondantes, mise en liaison de savoirs différenciés propres à des réseaux longs), c'est la reconnaissance organisationnelle de l'idée qui en ferait une bonne idée *et* c'est cette validation qui serait plus importante que le contenu et plus importante que les conditions de l'invention elle-même.

Variante selon les organisations, des régimes de réflexivité de certaines entreprises - comme IBM qui propose des flux d'information « temps réel » dédiés au « buzz around you », consultables par l'ensemble de l'entreprise - se distingueront par un niveau élevé de "transparence" des vues relationnelles. La question des visibilité possibles, le réglage des niveaux de transparence/opacité, de maîtrise des paramètres par chaque salarié (d'exposition, de dévoilement de son réseau et des données qui lui sont attachées), fait l'objet de fortes négociations dans les organisations que nous avons étudiées. De fait, la capture de traces comportementales, l'extension des données individuelles et collectives, la richesse des composantes (identificatrices, narratives, expérientielles, et d'indexation sociale), leur "redistribution", constitue une tension techno-politique majeure¹². Mais, sans production de descripteurs, de données, les programmes automatisés ne peuvent s'actionner. Dans le cas d'un réseau socio-numérique d'entreprise, quelles sont les associations automatiques opérées entre les composantes identificatrices / narratives / indexatrices / expérientielles ? La réponse à cette question sera une des incarnations du modèle d'ingénierie des connaissances prévalant dans l'entreprise ou du modèle prescrit (voire imposé) par la solution technique. Il s'agira d'une part de déterminer des champs de données à exploiter, les différents descripteurs, les moyens d'accroître la réflexivité, de restitution des relations (listes, facettes, cartes...). Et d'autre part, de décider du mode de traitement, des algorithmes du moteur de recherche et du moteur de recommandations sociales¹³. Sur ce point, un principe courant est de suggérer au salarié « une mise en relation » (consulter les profils de tels collègues, adresser une demande pour l'intégration réciproque à la liste des contacts...¹⁴). Répliquant les modèles associatifs proposés par les réseaux sociaux du web, les suggestions peuvent être notamment établies sur la base d'une proximité structurelle au sein du réseau de relations (suggestion

¹² Peut-on penser la question des enclosures et des disclosures informationnelles à l'échelle de l'organisation ? Il s'agirait d'examiner la validité de cette approche dans ce champ spécifique (notamment au regard d'un questionnement politique quelque peu différent de l'économie politique du numérique dans son ensemble). Ainsi, pour O. Ertzcheid, "les « enclosures » peuvent être définies en creux par opposition aux « disclosures » ; ces dernières se traduisant par les 3 termes : « *divulgation, révélation, dévoilement* », les enclosures se caractérisent alors par des phénomènes de « *réention, masquage, enfouissement* ». (Ertzcheid, 2015)

¹³ Extrait d'une présentation éditeur : « Le moteur de recommandation sociale est un module d'extension dont les fonctionnalités sont directement intégrées. Aucune installation ni configuration n'est requise de la part de l'utilisateur. »

¹⁴ Tel que le réseau « d'amis » sur Facebook, certaines solutions permettent de sélectionner le mode de rapprochement (direct, sur recommandation, par validation conjointe,...)

d'intermédiaires - de ponts - pouvant réduire la « distance » entre deux individus)¹⁵, sur des thématiques (mots clés ou de manière plus rare, champ sémantique) ou compétences communes, sur la base d'une prédisposition à l'homophilie¹⁶. La « théorie d'action » communautaire reste celle d'une mimesis sociale ou d'un « commun » (un projet partagé), tout cela reposant sur une prescription et une gestion puissante des inter-connexions possibles, sur des règles destinées à « sécuriser » l'ensemble. Le modèle de « socialisation » choisi passe donc au filtre d'une algorithmique organisationnelle (adossée à un modèle spécifique de la pertinence), d'une algorithmique sociale et cognitive¹⁷, dont il faudrait en toute rigueur explorer la diversité et les développements possibles, dont l'horizon sans doute le plus polémique serait celui d'une algorithmique sociale, comportementale prédictive ou prescriptive étendue... Nous avons affaire à une multitude d'algorithmes possibles et n'avons isolé ici que certains aspects de cette question. Cela implique que soit pris en compte également ceux porteurs d'émergences, ceux qui peuvent constituer des "embrayeurs socio-cognitifs" autres.

Conclusion

Il va de soit que ces dispositifs sont traversés d'enjeux politiques, juridiques, sociaux, puisque s'ouvrent ici des capacités inédites d'intensification des surveillances (capacités pointées par certains syndicats, et conditionnant l'ouverture de ces plate-formes à des restrictions d'exploitation et d'analyse par le management). De plus, on voit sans surprise pointer le désir d'une "Social physics" (Pentland, 2014) dont on connaît la mobilisation (les limites) dans le couplage Big Data/DataMining. Cohabitant avec le "business intelligence" et appliqué aux relations internes, le *DataMining* est en train de recouvrir le corps social de l'organisation par sa trinité « Performance / Prédiction / Préemption » (Noyer, 2013).

Comprendre les négociations qui ont cours et appréhender les processus transformationnels qui peuvent avoir lieu, oblige à considérer (au-delà des données), l'action des différents régimes et politiques d'interfaces qui se déploient et à prendre la mesure des agencements complexes dont ils sont l'expression et l'exprimé (Carmes, Noyer, 2014). A certains égards, ces régimes mettent en contradiction les finalités du dispositif. Il s'agirait par exemple de

¹⁵ Exemple de présentation de son application par un éditeur : « Grâce au moteur de recommandation sociale, [l'application] trouve et identifie des personnes que vous devriez connaître au sein de votre réseau, en fonction de vos intérêts communs, de ce qu'ils font et de leurs collaborateurs. Le moteur de recommandation sociale détecte et met en avant, au sein de vos communautés, les conversations et contenus qui peuvent vous être utiles. Vous bénéficiez ainsi d'une vue globale au sein de vos réseaux sociaux d'entreprise et accédez facilement à certaines informations qui vous auraient sûrement échappées. En disposant des informations utiles au bon moment, vous vous simplifiez la tâche et améliorez votre productivité. »

¹⁶ Il conviendrait d'examiner l'actualisation de ces processus d'homophilie dans le contexte organisationnel, leurs évolutions, leurs expressions associées aux pratiques volontaires des individus (lors de la création de mon réseau, je choisirais de m'associer en premier lieu à des « semblables » (envers lesquels je pourrais avoir davantage confiance) et associées aux prescriptions performatives des moteurs. Il s'agirait encore d'étudier les implications organisationnelles d'une agrégation de profils identiques dans une liste de contacts ou dans les divers groupes (mais un profil défini selon quelles données ?), les conséquences des recommandations automatisées portant sur des documents (ou des sources de veille par exemple) consultés par son réseau immédiat.

¹⁷ Exemple de présentation de son application par un éditeur : « Grâce au moteur de recommandation sociale, [l'application] trouve et identifie des personnes que vous devriez connaître au sein de votre réseau, en fonction de vos intérêts communs, de ce qu'ils font et de leurs collaborateurs. Le moteur de recommandation sociale détecte et met en avant, au sein de vos communautés, les conversations et contenus qui peuvent vous être utiles. Vous bénéficiez ainsi d'une vue globale au sein de vos réseaux sociaux d'entreprise et accédez facilement à certaines informations qui vous auraient sûrement échappées. En disposant des informations utiles au bon moment, vous vous simplifiez la tâche et améliorez votre productivité. »

montrer comment l'idéal de développement des "intelligences collectives" affronte ici la logique des moteurs de recommandations sociales, d'une similarité sociale et cognitive, comme principe dominant du calcul de la « pertinence » des recommandations. En effet, si cela peut avoir un effet productif, les combinatoires proposées (le *matching* entre données) évacuent alors les processus socio-cognitifs qui reposent sur la différenciation des êtres, la singularité d'un thème, le surgissement de relations entre « mondes » *a priori* discontinus et non pré-vues (voir le problème posé par E.Rouvroy en rapport avec le Big Data, sur la "raréfaction des occasions d'exposition des individus à des choses qui n'auraient pas été *pré-vues* pour eux, (Rouvroy, 2014). La cristallisation des réseaux pré-existants (pensés comme tel) semble la règle choisie, et les effets de "renforcement" (Granovetter, 1983) paraissent, de ce point de vue, limiter les dynamiques créatrices recherchées. A notre sens, un des enjeux (cognitif et hautement politique) les plus forts restant l'extension et le partage de la réflexivité. Mais, dans le même temps, les possibilités d'exploration et de mise en relation des savoirs locaux, de veille et d'agrégation au sein de communautés d'intérêt ou de métiers, peuvent être renforcées (les espaces numériques et certains programmes - et les nombreux autres algorithmes présents dont il faudrait étendre l'analyse - ont capacité à ouvrir, créer de nouvelles potentialités relationnelles non pilotées le management). Cette alchimie entre l'extension du striage (Deleuze, Guattari, op.cit) - des espaces hiérarchisés, surcodés, ordonnés et finis - et l'ouverture de nouvelles capacités d'associations, d'exploration et d'actions hors de toute "métrique" pré-définie, donc de creusement des espaces lisses, est une tension continue des milieux organisationnels mais aussi souvent, la condition même de leur maintien.

Bibliographie

- Abiteboul S, Hachez-Leroy F (2015); Humanités numériques; <[hal-01120259](#)> consulté le 17 avril 2015
- Barlette, Bonnet, Plantié et Riccio (2013), *Impact des réseaux numériques dans les organisations*, Paris, Presses des Mines Paris Tech
- Boltanski, L. et È. Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Burt Ronald S. (1992), *Structural holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press
- Bootz JP (2013), L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur ; *Management & Avenir* 2013/5 (N° 63)
- Brassac, C (2007), Une vision praxéologique des architectures de connaissances dans les Organisations | Société d'anthropologie des connaissances | *Revue d'anthropologie des connaissances* 2007/1 - n° 1; p121-135
- Carmes M (2013), *Territorialisations socio-numériques et sémio-politiques organisationnelles*, in Carmes, Noyer (dir), *Les débats du numérique*, Paris, Presses des MINES-ParisTech, collection Territoires numériques, 2013, p 99-135
- Carmes M, Noyer JM (2014), *L'irrésistible montée de l'algorithmique : Méthodes et concepts en SHS*, Les Cahiers du Numérique, Hermès-Lavoisier, 4/2014
- Carmes M; Noyer JM (2015); *Désirs de data*; in Severo M (dir); *Traces et Territoires*; Presses des Mines/Paris-Tech; 2015 (à paraître)
- Chateauraynaud, (2012); L'acteur réseau sous l'emprise du management par projet, <https://pds.hypotheses.org/1891>

- Cohendet, P., Roberts, J., Simon, L., (2010), « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Revue Gestion* 2000, Vol.35, N°4, pp.31-35
- Dejours C. 2010 (2005), *Le facteur humain*, Paris, Presses Universitaires de France , «Que sais-je ?», 2010,
- Deleuze G, Guattari F (1980), *1000 Plateaux*, Éd. de Minuit.
- Deleuze G (1986/2004), *Foucault*, Les éditions des Minuit
- Desrosières A (2010/1993), *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, La Découverte
- Doerfel M, Haseki M (2015), Networks, disrupted: Media use as an organizing mechanism for rebuilding *New Media & Society March 1, 2015 17: 432-452*
- Ertzscheid O, « Usages de l'information numérique : comprendre les nouvelles enclosures algorithmiques pour mieux s'en libérer », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 6 | 2015, mis en ligne le 01 janvier 2015, consulté le 4 avril 2015. URL : <http://rfsic.revues.org/1425>
- Foucault M (2001), *Espace, savoir et pouvoir*, in *Dits et écrits, vol. 2 : 1976-1988*, Paris, Gallimard, Quarto
- Howard P.N (2002): Network Ethnography and the Hypermedia Organization: New Media, New Organizations, New Methods; *New Media & Society December 2002 vol. 4 no. 4 550-574*
- Juanals B et Noyer, J.M (dir.) (2010). *Technologies de l'information et transformation des intelligences collectives*, Paris, Hermès-Lavoisier.
- Gitelman L; Jackson, V (2013). "Introduction," In: Lisa Gitelman (editor). "Raw data" is an oxymoron. Cambridge, Mass.: MIT Press, pp. 1–14.
- Granovetter, Mark, 1983, The Strength of Weak Ties : A network theory revisited, *Sociological Theory*, Volume , 201-233.
- Guattari F, *Lignes de fuite. Pour un autre monde de possibles La Tour d'Aigues*, Éd. de l'Aube, coll. Monde en cours, 2011, 366 p.
- Guattari, F et Alliez, E (1983), « Le Capital en fin de compte : systèmes, structures et processus capitalistiques », in *Revue Change International, Travail/Energie : la crise et l'apocalypse*, Numéro 1
- Lazzarato, Maurizio, 2006, Le « pluralisme sémiotique » et le nouveau gouvernement des signes. *Hommage à Félix Guattari*
- Latour B., Jensen P., Venturini T., Grauwin S., Boullier D. (2012). Le tout est toujours plus petit que ses parties, Une expérimentation numérique des monades de Gabriel Tarde. Version originale, The Whole is Always Smaller Than Its Parts, How Digital Navigation May Modify Social Theory, *British Journal of Sociology*, vol. 63 n° 4.
- Lessig L (2005), *L'avenir des idées*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon
- Lorino P (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Working paper ESSEC, DR-02015*, 2002.
- Luhmann N (1999), *Politique et complexité*, eds Du Cerf, Paris
- Malabou, C. (2004). *Que faire de notre cerveau?*, Paris, Bayard.
- Moulier-Boutang, Y. (dir) (2007), *Le capitalisme cognitif : La nouvelle grande transformation* , Eds Amsterdam
- Mounier P (dir.) (2012), *Read/Write Book 2 : une introduction aux humanités numériques*, OpenEdition Press , <http://books.openedition.org/oepp/226>, consulté le 14/12/2014

- Noyer JM, Carmes M (2010), « Les interfaces mécaniques comme problème sémio-politique », in *Enjeux politiques du document numérique*, eds ADBS, p. 193-216.
- Noyer JM (2013), Les vertiges de l'hyper-marketing : datamining et production sémiotique, in *Les débats du numérique*, Presses des Mines Paris Tech, p 47-76
- Pentland A (2014), *Social Physics: How Good Ideas Spread—The Lessons from a New Science*, MIT Press
- Rouvroy (2014). "Des données sans personne: le fétichisme de la donnée à caractère personnel à l'épreuve de l'idéologie des Big Data" Contribution en marge de l'Etude annuelle du Conseil d'Etat. Le numérique et les droits et libertés fondamentaux. Available at: http://works.bepress.com/antoINETTE_rouvroy/55
- Ruppert E, Law J, Savage M (2013). "Reassembling social science methods: The challenge of digital devices," *Theory, Culture & Society*, volume 30, number 4, pp. 22–46. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0263276413484941>, consulté le 20 février 2015
- Stiegler et al.(2010), *Les réseaux sociaux*, FYP, 2010.
- Schreibman S, Siemens R, Unsworth J, (2004), *A Companion to Digital Humanities*, ed. Susan Schreibman, Ray Siemens, John Unsworth. Oxford: Blackwell, <http://www.digitalhumanities.org/companion/2004.>; *A Companion to Digital Literary Studies*, ed. Ray Siemens, Susan Schreibman. Oxford: Blackwell, 2008.
- Sloterdijk, Peter, (2006 (trad.), *Le palais de cristal, A l'intérieur du capitalisme planétaire*, Maren Sell Editeur
- Soulier E (dir) (2014), *Quels agencements pour les humanités numériques, Les Cahiers du numérique* 2014/4 (Vol. 10).
- Venturini T, Latour B, (2009), *Le tissu social/the social fabric : traces numériques et méthodes quali-quantitatives*, http://www.medialab.sciences-po.fr/publications/Venturini_Latour-Le_Tissu_Social.pdf
- Wenger E; Mac Dermott R et Snyder WM (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

La créativité artistique comme norme du travail

Nicolas POIRIER

Sophipaol, Paris Ouest-Nanterre

nicolaspoirier7@gmail.com

Résumé :

Cette contribution a pour finalité de réfléchir aux conditions rendant possible l'articulation d'une exigence de créativité artistique avec un réquisit de standardisation et de conformation propre à l'univers du travail, la norme esthétique devenant ainsi le critère à partir duquel juger des produits du travail. En référence à la voie empruntée par Marx, notamment dans les Manuscrits de 1844, où celui-ci dessine l'utopie d'un travail créatif et non plus aliéné au règne de l'équivalence marchande, nous nous interrogeons ainsi sur les conditions qui permettent de penser un monde commun où le travail constitue l'expression de la singularité de chacun.

Mots-clés : art, travail, valeur, création, singularité, commun, équivalent, incommensurable

Cette contribution cherche à mettre en rapport le monde de l'art et celui du travail. La question consiste à savoir ce qui se joue dans le fait d'envisager le travail sur le modèle de la créativité propre à l'art : à quelles conditions l'articulation d'une exigence de créativité artistique avec un réquisit de standardisation et de conformation propre à l'univers du travail industriel a-t-elle un sens ?

Monde artistique/monde productif : quelle équivalence possible ?

En règle générale, un artiste est aujourd'hui rémunéré à l'aune de critères fournis par le marché, abstraction faite des aides publiques qu'il peut recevoir ou du soutien fourni par le mécénat. Indépendamment de ce que la rétribution d'un artiste par le marché peut comporter de tout à fait critiquable, il convient de se demander à l'inverse si la norme esthétique peut devenir le critère à partir duquel juger des produits du travail. Un mode d'évaluation des œuvres d'art en référence aux normes de la production industrielle et de la rétribution marchande pose évidemment d'énormes problèmes. Mais la tendance consistant à attribuer une valeur à ce qui émane de la sphère du travail à l'aune de principes qui sont ceux du jugement esthétique ne va pas non plus de soi. Autant la compréhension de l'art et du travail comme deux univers d'expériences et de significations totalement étanches apparaît particulièrement réducteur, autant leur mise en miroir, l'un se faisant le juge de l'autre, ne peut pas non plus valoir sans plus en tant que modèle de référence pour comprendre le phénomène de la création artistique et celui de la production plus standardisée.

Le problème tient en effet à ce que la grandeur propre à l'art, sujette à des variations imprévisibles, puisqu'elle dépend d'une inspiration qui ne peut jamais être au même niveau à chaque fois qu'un artiste entreprend de créer, reste très difficile à évaluer. Afin de déterminer en effet ce que vaut une œuvre, mais c'est également valable en ce qui concerne une personne ou une action, encore faut-il pouvoir, c'est en tout cas ce qu'affirme Luc Boltanski, établir un principe d'équivalence à l'aune duquel fonder un consensus normatif sur la valeur (ou la « grandeur ») des œuvres, des personnes et des actions¹. Or, le principe d'équivalence qui régit l'univers des œuvres d'art n'est pas identique à celui qui structure le domaine de la production industrielle. Soustraite à la stricte mesure, la grandeur artistique dépend à ce titre, d'après Luc Boltanski, d'une forme paradoxale d'équivalence privilégiant la singularité à la généralité² : alors qu'un objet fonctionnel relève d'une logique utilitaire consistant principalement dans la satisfaction de besoins déterminés, l'œuvre d'art est redevable d'un autre cadre de compréhension, en ce sens qu'elle ne constitue pas un moyen en vue de réaliser un objectif mais s'avère être à elle-même sa propre finalité – l'activité de création artistique formant en soi un accomplissement. Du coup, il est loin d'être évident que la projection des schèmes propres à la saisie des œuvres d'art sur l'ordre des produits destinés à satisfaire des besoins soit une opération cohérente, tant les deux sphères s'avèrent au prime abord incompatibles : d'un côté des œuvres singulières que l'on ne peut prétendre échanger contre quelque chose d'identique, de l'autre des produits standardisés auxquels il est possible de faire correspondre un équivalent.

¹ Voir Luc Boltanski, *L'Amour et le Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié, 1990, rééd. Gallimard/Folio-essais, 2011, p. 93.

² Voir Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, « NRF », 1991, p. 200.

Nous interrogerons à ce sujet la solution esquissée par Marx, notamment dans les *Manuscrits de 1844*³, où celui-ci dessine l'utopie d'un travail créatif et non plus aliéné au règne de l'équivalence marchande⁴. Nous nous demanderons à cet égard s'il est possible d'élaborer des normes objectives à partir desquelles l'institution peut trancher quant à la valeur qu'il convient d'attribuer à des travaux portant la marque d'une individualité profonde. Est-ce en fonction de ce que le travailleur apporte à la communauté, contribution pensable en termes objectifs ? Ou bien est-ce en vertu de quelque chose d'absolument singulier se situant au-delà de la justice conçu dans son concept distributif ?⁵ La principale conséquence d'une telle conception du travail identifiée à l'activité créatrice de l'artiste est qu'elle aboutit à identifier les produits du travail et de l'activité technique en général à des objets dont le valeur est incommensurable, puisque ceux-ci émanent d'un génie singulier. Il convient dès lors de s'interroger sur les conditions d'un tissage du commun qui soit à la fois suffisamment homogène pour faire droit à l'exigence d'échange et de communication, et susceptible d'insérer l'incommensurable ou l'hétérogène en tant que création singulière débordant tout cadre délimité a priori.

L'hyper-singularisme de Marx

Que ce soit de façon assez explicite dans les *Manuscrits de 1844*, ou de manière plus implicite dans la *Critique du programme de Gotha*⁶, Marx dessine les contours d'un monde où les travailleurs seraient devenus des artistes accomplis (même si Marx ne parle pas exactement en ces termes), épanouissant leurs capacités dans le cadre d'un travail enrichissant, qui met en valeur la créativité propre à l'être générique de l'homme produisant sa propre essence dans le mouvement même où il produit son monde⁷. L'activité créatrice de l'artiste est ainsi conçue par Marx comme le paradigme du travail en général, et c'est justement à partir de ses réquisits que l'on peut critiquer et dénoncer la nature aliénée du travail dans les sociétés capitalistes fondées sur une division sociale et technique du travail mutilante⁸.

La principale conséquence d'une telle conception du travail assimilée à l'activité créatrice de l'artiste est qu'elle aboutit à identifier les produits du travail et de l'activité technique en général à des objets dont le valeur est incommensurable, au même titre que les œuvres d'art en tant qu'elles sont le produit d'un génie singulier. Le résultat du travail se trouve ainsi extrait hors du domaine de la marchandise, et plus largement de la sphère des objets à finalité utilitaire, la valeur du travail ne pouvant dès lors plus se réduire à sa seule valeur d'échange, ce qui se produit inmanquablement lorsque l'on considère le résultat du travail comme une marchandise échangeable. Il découle de cette définition du travail en tant que production

³ Voir Karl Marx, *Manuscrits de 1844*, trad. J.-P. Gougeon, Paris, GF-Flammarion, 1996.

⁴ Notre réflexion prend sa source aux analyses développées par Pierre-Michel Menger dans *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Hautes études/Gallimard-Seuil, 2009.

⁵ Voir sur ce point Luc Boltanski, *L'Amour et le Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, op. cit., pp. 240-241 et 246.

⁶ Voir Karl Marx, « Gloses marginales au programme du parti ouvrier allemand », dans Karl Marx/Friedrich Engels, *Critique des programmes de Gotha et d'Erfurt*, trad. E. Botigelli, Paris, éditions sociales, 1966.

⁷ Voir Karl Marx, *Manuscrits de 1844*, op. cit., pp. 113-118 et pp. 146-153.

⁸ Voir Pierre-Michel Menger, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, op. cit., 2009, pp. 155 et 199.

d'incommensurable qu'il devient logiquement impossible de dégager des normes objectives à partir desquelles l'institution pourrait décider de la valeur légitime à donner aux différents types de travaux, en fonction de ce que les individus apportent objectivement à la communauté. C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre la célèbre formule de Marx suivant laquelle, dans la phase supérieure du communisme, ce n'est plus en fonction de ses mérites et de ses aptitudes que chaque travailleur reçoit sa rétribution mais en fonction de ses besoins⁹. Ainsi l'avènement du communisme, qui avait pour finalité de créer un homme intégralement socialisé, doit au terme de ce processus donner dans le même mouvement naissance à un individu libre et souverain, épanoui dans un travail créatif apparenté à l'activité artistique, et seul juge de ses besoins. Au règne de l'équivalence généralisée dans le cadre de l'économie marchande se substituera le règne de l'incommensurable dans le cadre d'une poétique généralisée à toutes les sphères et activités sociales.

On pourrait dire qu'en poussant la logique de l'incommensurable et de la singularité jusqu'à son terme, Marx semble parvenir à résoudre les problèmes qui ne peuvent manquer de se poser lorsqu'on cherche précisément à rendre mesurable une grandeur échappant à toute mesure. En effet, si les produits du travail, précisément par ce qu'ils sont conçus sur le modèle des œuvres d'art, s'avèrent à ce point originaux et singuliers qu'ils deviennent des objets en soi incommensurables, il en résulte qu'il n'y a plus ni aucun intérêt ni aucun sens à se poser la question de savoir si les hommes sont égaux ou inégaux, ce qui serait encore le cas si l'on disposait d'un critère de mesure objectif permettant de rétribuer le travail de chacun en fonction de son apport. Dans la phase supérieure du communisme, on peut avec Marx faire l'hypothèse que les hommes deviendront enfin des êtres accomplis, chaque individu se singularisant de telle sorte qu'il n'y aura plus aucun terme objectif pour le comparer aux autres individus : la contribution de chacun au produit social global étant d'une telle richesse qualitative, il deviendra comme impossible d'élaborer une échelle de valeur commune permettant de mesurer une telle contribution. C'est d'ailleurs sous cette condition que le libre épanouissement de chacun peut constituer la condition du libre épanouissement de tous selon les termes du Manifeste communiste¹⁰. Seule une société communiste peut en effet d'après Marx fournir les conditions de sa libre expression au besoin essentiel pour l'homme d'accomplissement de soi dans une activité créatrice¹¹.

Monde artistique/monde productif : abolir les frontières ?

En se situant du côté de la singularité, la conception marxienne du travail pensé sur le modèle de la création artistique peut être qualifiée de « romantique », au sens où celle-ci repose sur la logique suivant laquelle le sens ne peut advenir que s'il émane d'une activité radicalement créatrice où l'imagination occupe la place centrale. C'est dans une perspective analogue que l'on peut appréhender l'avant-gardisme esthétique et politique quant à son double projet de révolution poétique et de révolution politique, l'exigence d'abolition de toutes les séparations qui interdit pour l'être humain le plein épanouissement de ses facultés culminant par exemple

⁹ Voir Karl Marx, « Gloses marginales au programme du parti ouvrier allemand », *op. cit.*, p. 32.

¹⁰ Voir Karl Marx/Friedrich Engels, *Le manifeste du parti communiste*, trad. G. Cornillet, Paris, Messidor/Éditions sociales, p. 88.

¹¹ Voir à ce sujet les remarques critiques de Luc Boltanski dans *L'Amour et le Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, *op. cit.*, pp. 237-248, et celles de Pierre-Michel Menger dans *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, *op. cit.*, pp. 278-287, en référence notamment à Gérard Cohen et John Elster.

dans le projet situationniste de révolution intégrale de la vie quotidienne. C'est à partir de cette créativité primordiale que devrait naître une société plus riche en virtualités créatrices – les hommes pouvant dès lors tisser des liens entre eux d'une richesse qualitative inouïe. Il ne saurait dans une telle perspective y avoir de communauté que sur la base de ce qui a priori se refuse à tout lien : la singularité constitue donc suivant cette logique expressiviste la condition de possibilité du lien social. Ce qu'attendait au fond Marx d'une révolution indissociablement économique, politique et esthétique, c'est l'apparition d'un commun qui soit tissé de toutes les singularités et riche de l'apport en lui-même incommensurable de chacun en tant que porteur d'un potentiel créateur. Il est de ce point de vue tout à fait cohérent que le projet situationniste d'une double révolution poétique et politique ait culminé dans la volonté d'abolir l'art comme instance séparée des autres sphères sociales : au moment de la révolution, l'art doit comme disparaître et se dissoudre dans la vie elle-même pour renaître sous la forme d'une esthétisation radicale de la vie en général, et de la vie quotidienne en particulier. La quotidienneté, qui est la dimension naturelle du travail, doit au final se métamorphoser sous la forme d'une puissance de créativité généralisée¹².

L'intérêt qu'il y a à penser dans les termes de Marx vient sans doute, à suivre Pierre-Michel Menger, de ce que l'on parvient à concevoir ainsi l'être singulier dans sa dimension irréductible, sans que cette exigence d'extrême différenciation ne débouche sur une sorte de « lutte à mort symbolique » entre les singularités rivales. En effet, sous le règne de l'abondance des biens matériels et symboliques, les hommes n'auraient besoin de rien d'autre que de travailler à leur épanouissement personnel – il ne serait donc aucunement nécessaire pour les individus de se comparer les uns aux autres dans la perspective d'un ordre hiérarchique au sein duquel se distribueraient les talents singuliers : leurs talents valent par eux-mêmes, et non relativement à. Du coup, ils sont incommensurables et donc incomparables¹³.

On peut toutefois se demander si ce réquisit ne se paie pas « au prix d'une exigence anthropologique intenable », pour reprendre les termes choisis par Pierre-Michel Menger¹⁴, car cela revient d'après celui-ci, non seulement à réfuter le principe même de la spécialisation au nom du refus de la division du travail qui mutile l'être humain – or l'histoire de l'art moderne montre qu'un peintre génial est aussi un peintre spécialisé dans la pratique de son médium – mais également à ruiner toute possibilité d'échange véritable sous prétexte de ne pas se prêter au jeu de la comparaison concurrentielle¹⁵. La solution consistant à court-circuiter la question du commun et du public au profit d'une conception ultra-romantique de la singularité géniale étrangère à toute logique institutionnelle apparaît de fait très problématique. Le public qui juge de la valeur esthétique des œuvres d'art n'est sans doute pas une entité superflue qui viendrait introduire des différences et des inégalités là où il n'y a que du singulier et de l'incommensurable, mais forme bien plutôt une condition essentielle de la constitution de l'œuvre du génie, l'artiste le plus solitaire se formant toujours, au moment où il crée, une image du public auquel il destine son œuvre. Du coup, il faudrait dans la perspective qui est celle de l'avant-gardisme – et à suivre Pierre-Michel Menger c'est loin d'être une chose évidente – concevoir un positionnement artiste conforme à une double exigence : le créateur ne doit pas revendiquer un privilège réservé à une élite autoproclamée,

¹² Voir Patrick Margolini, *Le mouvement situationniste. Une histoire intellectuelle*, Montreuil, L'échappée, 2013, notamment pp. 17-50.

¹³ Voir à ce sujet Pierre-Michel Menger, *La différence, la concurrence et la disproportion. Sociologie du travail créateur*, Paris, Collège de France/Fayard, 2014, pp. 35-36.

¹⁴ *Ibid.*, p. 42.

¹⁵ Voir *ibid.*, p. 42. Voir également Pierre-Michel Menger, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, *op. cit.*, pp. 278-287.

mais exprimer une singularité à ce point incommensurable qu'elle met au défi toute comparaison, et donc toute hiérarchisation. Il doit dans le même temps obéir à l'exigence de traduire son idiome propre dans une langue plus commune afin d'être compris par le public.

Bibliographie

Boltanski, (Luc), *L'Amour et le Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié, 1990, rééd. Gallimard/Folio-essais.

Boltanski, (Luc), Thévenot, (Laurent), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, « NRF », 1991.

Margolini, (Patrick), *Le mouvement situationniste. Une histoire intellectuelle*, Montreuil, L'échappée, 2013.

Marx, (Karl), *Manuscrits de 1844*, trad. J.-P. Gougeon, Paris, GF-Flammarion, 1996.

Marx (Karl)/Engels (Friedrich), *Critique des programmes de Gotha et d'Erfurt*, trad. E. Botigelli, Paris, éditions sociales, 1966.

Marx, (Karl)/Engels (Friedrich), *Le manifeste du parti communiste*, trad. G. Cornillet, Paris, Messidor/Éditions sociales.

Menger, (Pierre-Michel), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Hautes études/Gallimard-Seuil, 2009.

APPEL A COMMUNICATION (AAC)

**Colloque International
MSH Ange-Guépin, Nantes
9-10 Avril 2015**

De l'injonction à la créativité à sa mise en œuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif ?



Observateurs attentifs et analystes du monde du travail depuis de nombreuses années, nous avons pu constater la présence de plus en plus forte de l'appel à la créativité dans les discours managériaux, qu'ils soient prononcés pour présenter une stratégie, valoriser l'organisation ou accompagner une politique en matière de ressources humaines. Cela n'est sans doute pas sans lien avec la diffusion du numérique qui est au cœur d'une dynamique de changement permanent (Metzger, 2011). Celle-ci conduit à transformer les métiers, les organisations et les filières, mais dont les modalités restent à inventer. L'injonction à la créativité serait-elle alors le nouvel impératif managérial nécessaire à concrétiser cette dynamique ?

De plus, l'usage du numérique rend le contenu du travail encore plus abstrait et ouvre vers de nouvelles possibilités d'activité, de nouvelles formes d'organisation et d'interactions avec le marché. Il devient dès lors plus difficile de caractériser le travail, de l'anticiper et enfin de l'évaluer. L'injonction à la créativité des salariés serait-elle alors mobilisée pour remédier à ces difficultés ? Peut-être s'agit-il, comme le déclame quelques gourous, de l'avènement d'une nouvelle économie qui, opposée à l'économie traditionnelle (ressources naturelles et capital financier), serait basée sur l'innovation, la créativité et la connaissance ?

Le développement et le succès des industries culturelles pourraient être aussi à

l'origine de cette injonction à la créativité dans d'autres secteurs productifs. Ceux-ci constitueraient alors ces industries créatives qui deviendraient le modèle à suivre pour innover et accéder à de nouveaux marchés. Cependant, la mise en équivalence entre industries culturelles et industries créatives est artificielle et mérite approfondissement (Bouquillion et al., 2013). En effet, l'oligopole à franges qui caractérise les industries culturelles (Benhamou, 2000) permet aux quelques grandes firmes de profiter du potentiel créatif qui s'exprime avant tout dans la multitude de petites entreprises de ce secteur. Cependant, l'existence de cette multitude de petites entreprises fragiles, qui se montent le plus souvent autour d'un projet ponctuel, sur le marché peu protégé des idées reste très spécifique au secteur culturel (Paris, 2010). Cette particularité peut-elle se retrouver dans des entreprises d'autres secteurs ? Comment s'opère alors la dynamique créative dans des secteurs plus traditionnels où les nouveaux entrants sont rares ? Peut-elle alors rester interne à l'entreprise ?

La créativité est surtout associée au monde de la culture, aux œuvres artistiques, à l'imagination, à l'inventivité, au talent et à la virtuosité propre aux artistes. Cependant ceux-ci évoluent dans un monde de contraintes, sont en forte concurrence sur un marché, mobilisent les outils numériques, etc. Comment cela s'intègre dans les pratiques des artistes ? Les spécificités des activités de création, comme l'importance du risque et de la dimension construite de la valeur des produits, sont-elles revisitées par le numérique ? Internet et ses potentialités de diffusion et de médiation numériques avec les publics transforment également le travail de l'artiste, qu'en est-il ?

Ce colloque aura pour objectif d'y regarder d'un peu plus près : il permettra de nous interroger sur cette injonction à la créativité : au-delà du discours, qu'est-ce qu'être créatif au travail ? Quel est le rôle du numérique dans cette évolution, et comment les possibilités et contraintes du numérique opèrent sur le travail des artistes ?

Autrement dit, il s'agira d'interroger l'hypothèse proposée par (Menger, 2002) à savoir que non seulement les activités de création artistique ne sont pas ou plus l'envers du travail, mais qu'elles sont au contraire de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrés par les mutations récentes du capitalisme. Dans ce débat sur l'art et la culture, comme principe de fermentation du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999), nous n'interrogerons pas ici les relations d'emploi mais l'activité même du travail, qu'il soit artistique ou non.

Cette mise en perspective du monde de l'art et de la culture d'une part, et du travail en entreprise d'autre part, permettra de mieux appréhender les dimensions individuelles et collectives de la créativité. Il apparaît difficile d'être créatif au travail sans considérer le collectif. Dans la gestion de projet, le déploiement des méthodes agiles serait-il le nouvel apanage des managers pour articuler ces deux dimensions ?

D'autre part, Howard S. Becker regarde l'art comme « un travail, en s'intéressant plus aux formes de coopération mises en jeu par ceux qui réalisent les œuvres qu'aux œuvres elles-mêmes ou à leurs créateurs au sens traditionnel » (Becker, 1988 (1982) : 21). Or, du fait de son caractère éclaté, valorisant l'acte unique, faisant souvent l'objet de déni de son caractère organisé, hiérarchique et parfois conflictuel, le travail artistique est difficile

à saisir dans ses dimensions collectives entre ses deux dimensions : individuelle et
(Buscato, 2008). La notion de créativité ne collective ?
permet-elle pas de jouer de la confusion

Nous proposons quatre axes pour aborder cette question :

Axe 1 : Interroger le caractère hégémonique du discours sur la créativité

Cette référence créative, devenue depuis la fin des années 1990 l'un des maîtres mots des politiques publiques et des stratégies des entreprises, est mobilisée d'une manière systématique et souvent confuse : peut-on parler d'une idéologie ? S'agit-il de masquer les profondes tensions au cœur de l'activité économique, s'agit-il d'une nouvelle incantation pour « ré-enchanter » le travail ?

Axe 2 : Interroger une possible mise en œuvre de cette « injonction à la créativité »

Il s'agira d'évoquer les conditions de la mise en œuvre de la créativité, à travers les plates-formes numériques, de nouveaux services, différentes innovations de produits, process, etc. Les innovations se font, soit au sein d'organisations existantes, soit, et de plus en plus, en incorporant des pratiques amateurs pour les adapter aux exigences des organisations marchandes. Cette injonction traduit surtout le fait de renvoyer au niveau individuel une démarche d'innovation qui est, en réalité, largement collective.

Axe 3 : Interroger l'éventuel paradoxe de l'organisation de la création

Quand les entreprises veulent innover, elles sollicitent le potentiel créatif de leurs salariés. Cependant, l'innovation s'inscrit dans une organisation et concerne une pluralité d'acteurs. Comment passe-t-on d'une démarche individuelle à l'innovation ? La spécificité des industries culturelles peut-elle se retrouver dans des entreprises d'autres secteurs ? Quelle place les grandes entreprises accordent-elles au risque inhérent à la création ?

Axe 4 : Le statut et le travail d'artiste revisités par le numérique

Cet axe interroge en quoi le numérique permet-il d'être créatif, comment les nouveaux outils numériques exigent de nouvelles compétences pour les artistes. Effectivement, le numérique impose de nombreuses exigences aux artistes et aux salariés : travailler dans l'urgence, posséder des compétences techniques spécifiques, se former sans cesse, savoir maîtriser sa mise en visibilité en ligne, etc.

Ce colloque proposerait donc d'interroger la référence créative dans deux domaines qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer dans les études actuelles : la sphère productive et le monde de la culture, tout en y mettant le focus sur les bouleversements et les paradoxes liés au numérique.

Références

- ALTER N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF, 278 p.
AUBERT N. (2003), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Flammarion, 375 p.
BECKER H. S. (1988), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
BENHAMOU F. (2000), *L'Economie de la culture*, Paris, Editions la Découverte.
BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Ed. Gallimard.

- BOUQUILLION P., MIEGE B., MOEGLIN P. (2013), L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles, Grenoble, PUG.
- BUSCATTO M. (2008), « L'art et la manière », in L'art au travail, Ethnologie française, 38 (1), p. 5-13
- GORZ A., 2004, « Économie de la connaissance, exploitation des savoirs ». Entretien avec Carlo Verdone et Yann Moulier Boutand, Multitudes, 2004/1 n°15, pp205-216.
- MENGER P.-M. (2002), Portrait de l'artiste en travailleur, Ed. du Seuil.
- METZGER Jean-Luc, 2011, «TIC et travail : de l'étude des usages à la critique de l'impératif du changement » in Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages. J. Denouël et F. Granjon (dir.). Presses des Mines. pp. 91-125
- PARIS T., 2010, « Des industries culturelles aux industries créatives : un changement de paradigme salutaire ? », tic&société, vol.4, n°2.
- SAINT LAURENT-KOGAN (de) A-F et METZGER J-L (sous la dir.), (2007), Où va le travail à l'ère du numérique ? Presses des Mines de Paris. Coll. Sciences sociales. Paris.

Soumission d'une proposition :

Toute proposition de communication devra être envoyée au plus tard **le 9 Janvier 2015**, aux deux adresses suivantes :

anne-france.kogan@mines-nantes.fr et yanita.andonova@gmail.com

L'objet du courriel sera intitulé : Proposition Valeurs Avril 2015

Les propositions de communication feront l'objet d'une évaluation en «double aveugle» par les membres du comité scientifique, dont la décision sera rendue le 15 février 2015.

La proposition devra être rédigée en français et doit comporter les éléments suivants :

Première page :

- le titre de votre communication
- un résumé (10 lignes maximum) en format Times New Roman, caractère 12, interligne simple
- 5 mots-clés
- Nom et prénom du/des auteur(s), institution de rattachement, adresse postale, numéro de téléphone, courrier électronique

Deuxième page (anonyme) :

- le texte de la proposition doit comporter 5 000 caractères (espaces compris) en format Times New Roman, caractère 12, interligne simple
- un plan de communication
- une bibliographie (1 page maximum)

Publication

Une publication est envisagée des meilleurs textes présentés lors du colloque sous la forme d'un numéro spécial de revue ou d'un ouvrage. Les actes du colloque seront également publiés. Des précisions concernant cette publication seront communiquées ultérieurement.

Calendrier :

Date limite d'envoi des propositions	9 Janvier 2015
Décision du comité scientifique	15 février 2015
Programme définitif du colloque	Mars 2015
Tenue du colloque	9-10 Avril 2015

Responsables scientifiques :

Anne-France KOGAN, Ecole des Mines de Nantes, LEMNA, GER Lilith
Yanita ANDONOVA, Université Paris 13, LabSIC, GER Lilith

Comité d'organisation :

Anne-France KOGAN
Yanita ANDONOVA
Lucile LE CLAIRE

Comité scientifique :

ANDONOVA Yanita, Universités Paris 13, LabSIC
BOLDRINI Jean-Claude, Université de Nantes, LEMNA
BOUILLON Jean-Luc, Université Rennes 2, Prefics
BOUQUILLION Philippe, Universités Paris 13, LabSIC
CORMERAIS Franck, Université Bordeaux-Montaigne, MICA,
FOURMENTRAUX Jean-Paul, Université Aix-Marseille, LESA & CRAL EHESS
GAUZENTES Claire, Université de Nantes, LEMNA
KOGAN Anne-France, Institut Mines-Telecom, Nantes, LEMNA
LEGENDRE Bertrand, Universités Paris 13, LabSIC
METZGER Jean-Luc, Orange SENSE
PAILLER Danielle, Université de Nantes, LEMNA
PARIS Thomas, HEC Paris, CRG
PECAUD Dominique, Université de Nantes, LEMNA
SAGOT-DUVEROUX Dominique, Université d'Angers, GRANEM
SCHIEB-BIENFAIT Nathalie, Université de Nantes, LEMNA
RAICHVARG Daniel, Université de Bourgogne, CIMEOS
VIDAL Geneviève, Universités Paris 13, LabSIC

INDEX DES AUTEURS

ANDONOVA Yanita.....	p.7
ARFAOUI Mehdi	p.121
BOSSER Sylvie	p.54
BOUQUILLION Philippe.....	p.14
BOURRET Christian	p.105
BULLICH Vincent.....	p.66
CARMES Maryse	p.143
JEANNIN Hélène	p.97
KOGAN Anne-France	p.7
LE CORF Jean-Baptiste.....	p.113
LUCAS Jean-François	p.91
LYUBAREVA Inna.....	p.47
MASSE David	p.24
MASURE Anthony	p.16
MUNOZ Grégory.....	p.136
PAPILLOUD Christian.....	p.79
PARIS Thomas	p.24
PILLET-ANDERLINI Véronique	p.129
POIRIER Nicolas.....	p.155
ROJAS Estrella	p.84
SAGOT-DUVAROUX Dominique	p.12
SARRÉ-CHARRIER Mathilde.....	p.97
VIDAL Geneviève	p.79
VILLERET Olivier	p.136

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ISBN 978-2-9552946-0-4 / 9782955294604

Dépôt légal : avril 2016