



**HAL**  
open science

## Industrie et comportements créatifs

Véronique Dutraive, Richard Arena, Pierre-Jean Benghozi, Thierry  
Burger-Helmchen

► **To cite this version:**

Véronique Dutraive, Richard Arena, Pierre-Jean Benghozi, Thierry Burger-Helmchen. Industrie et comportements créatifs. *Revue d'économie industrielle*, 2021, 2 (174), pp.15-32. 10.4000/rei.10029 . halshs-03351506

**HAL Id: halshs-03351506**

**<https://shs.hal.science/halshs-03351506v1>**

Submitted on 3 Jan 2022

**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.

Numéro spécial de la *Revue d'économie industrielle*

**Industrie et comportements créatifs : leçons du passé et recherches actuelles**

Richard Arena, Université Côte d'Azur

Pierre-Jean Benghozi, École Polytechnique

Thierry Burger-Helmchen Université de Strasbourg

Véronique Dutraive, Université Lumière-Lyon 2

La créativité relève-t-elle des questions économiques ? Si le thème fait l'objet de ce numéro spécial de la *Revue d'économie industrielle*, c'est justement que la notion apparaît aujourd'hui de plus en plus présente dans les récentes réflexions qui se font jour dans les différents champs de la discipline, qu'il s'agisse de l'économie industrielle, de l'histoire des idées ou des sciences du management.

**1. Le rôle de la créativité dans le système économique actuel et les enjeux de sa conceptualisation**

Depuis environs les années 1980, l'économie connaît des changements économiques et technologiques structurels qui ont conduit les acteurs publics et privés à accorder, au-delà de la seule question de l'innovation, un intérêt croissant à la place de la créativité dans l'économie. Jusque-là, la créativité restait traditionnellement associée au « je-ne-sais-quoi » de l'éclair créatif qui caractérisait les activités artistiques et culturelles ou les découvertes scientifiques. Cette vision traditionnelle a cependant évolué sous l'effet de plusieurs dynamiques convergentes. Les développements de l'économie de l'innovation ont d'abord poussé à approfondir les origines et le contexte du développement des innovations, en s'intéressant donc de plus en plus aux compétences et conditions de la créativité. Ce mouvement s'est aussi nourri de la croissance et du poids, dans la vie économique, des industries créatives et culturelles : représentant une part grandissante des dépenses des ménages et du PIB, levier principal de l'économie numérique post industrielle, porteuses de formes d'organisations inédites et paradigme des renouvellements permanents, ces industries ont fait l'objet d'un regain d'intérêt dans le monde académique.

A ces différents titres, le rôle de la créativité peut être appréhendé, en termes d'analyse, à la fois au niveau macroéconomique et microéconomique de l'activité. Au niveau macroéconomique, c'est autour de la maîtrise des ressources créatives que s'opère une institutionnalisation des industries culturelles et créatives (ICC) contribuant de manière

significative à la croissance et l'emploi ainsi qu'à l'organisation des échanges au niveau mondial. Dans le contexte actuel, porté par le poids omniprésent des technologies du numérique, la culture est de moins en moins une activité isolée ou autonome. La plupart des observateurs la voit désormais comme un champ ou un secteur économique en soi, constituant une composante déterminante pour la conception comme la valorisation d'autres activités de nature industrielle ou commerciale. La plus belle illustration en est donnée par les stratégies des grandes plateformes du numérique qui se nourrissent essentiellement de contenus culturels (son, image, texte) au point de placer désormais la maîtrise des filières de production et de création des segments au cœur de leurs dynamiques stratégiques et contribuant par conséquent à faire des ICC des acteurs essentiels de la révolution numérique et de la transformation structurelle de l'économie qui lui est liée. Les débats ouverts, à l'occasion des dramatiques épisodes de confinement illustrent d'ailleurs parfaitement cette place centrale qu'occupe la culture dans la vie de la société : discussion sur le caractère essentiel – ou pas – des activités culturelles, poids de la prise en charge des professionnels et institutions culturelles, croissance et caractère central des plateformes de SVOD dans les activités quotidiennes...

Mais parler de créativité en économie ne doit pas se résumer à parler d'industries créatives ni d'intégration des activités de nature artistique dans le champ de l'économie industrielle et de ses modèles d'affaire. S'interroger sur la créativité est aussi un prolongement inévitable de toute réflexion contribuant à éclairer les changements économiques portés par l'innovation. A ce titre, on note récemment, chez beaucoup d'auteurs, aussi bien d'un point de vue macroéconomique que microéconomique, l'évolution d'une approche en termes d'innovation à une réflexion en termes de créativité. Un tel glissement, qui n'est pas neutre, permet à la fois de spécifier une dimension inédite de la création tout en raffinant la compréhension économique de l'innovation. La créativité peut en effet être considérée tout d'abord comme la simple phase amont d'idéation conduisant ensuite linéairement à l'innovation. Mais envisager plus centralement la notion de créativité ouvre aussi sur des réflexions plus larges.

Envisager la créativité comme une démarche émergente où l'innovation relève de démarches d'appropriation et de mise en œuvre a par exemple des conséquences importantes sur la manière de comprendre les préférences des acteurs comme les techniques productives : ni données, ni exogènes ni conventionnelles mais en création et en renouvellement continu. De même, aborder l'innovation par la créativité permet de dépasser ou plutôt de repenser l'alternative rituelle entre l'innovation incrémentale ou disruptive. Dans un cas, les stratégies

sont surtout vues en opposant à la nécessaire flexibilité des modèles économiques, la disruption portée par la création proactive d'entrepreneurs ou de nouveaux entrants à la recherche de nouvelles sources de rente. Mais parler de créativité permet, tout aussi bien, de comprendre les logiques de changements permanents prescrits participant tout autant de l'instabilité économique mais relevant de processus ponctués d'adaptations successives. Penser cette place importante de la créativité appelle alors à s'interroger sur les moyens de penser les incitations et moyens de stimuler la création ... mais aussi d'accepter les idées et de rendre cette créativité plus efficace, en repensant donc le contrôle des projets créatifs, des critères de leur évaluation ainsi que des conséquences des systèmes de contrôle utilisés. Évaluer des performances créatives suppose-t-il, par exemple, de mesurer une dynamique de création par la concrétisation d'une nouvelle production, ou de mesurer les impacts et effet de cette création, notamment par ses capacités de dissémination ?

Le point est important car c'est bien le concept même de créativité qui est interrogé au-delà d'une question classique en matière d'évaluation : la créativité doit-elle être envisagée comme le résultat et l'objet de dispositifs organisationnels définissant une ressource pour la croissance des entreprises ou ne tient-elle qu'aux caractéristiques des talents individuels des agents. Dès lors, en d'autres termes, faut-il définir la créativité par ses outputs en termes de productions et de services conçus, ou bien en termes de développement personnel et professionnel, et finalement d'employabilité et d'effet sur le marché du travail.

La créativité se lit en effet soit dans une conception globale ou systémique de la création ou bien comme la valorisation et l'exploitation de talents. La créativité peut relever de la production d'ensemble dans le cadre d'un système ouvert ou être envisagée comme une capacité endogène des acteurs et des systèmes à se redéfinir. Dans un cas comme dans l'autre, parler créativité présume d'intégrer la notion de temps car créer suppose d'anticiper des conceptions inédites d'objets de formes ou de services, en s'inscrivant dans des savoirs et des visions partagées. Plusieurs travaux académiques font ainsi le lien entre créativité, connexionisme, transmission et échange.

Les constats précédents appellent, plus largement, une reformulation d'un certain nombre de concepts fondamentaux de l'économie industrielle : que ce soit la caractérisation de l'entreprise, des filières industrielles, de l'innovation ou des formes d'organisation du travail. Dans cette perspective, une première étape porte sans doute sur les besoins de clarification des concepts. Cela passe d'abord par la catégorisation de ce que recouvrent les différentes formes

de créativité, notamment dans leur relation aux dynamiques de conception et d'innovation. Cet effort de typologie doit sans doute aussi toucher la nature même des acteurs et talents de la créativité, ce qui implique aussi de reconsidérer la conception même des entrepreneurs : entrepreneur-artisan ou artiste, entrepreneur combinant innovation technologique et activité créative, entrepreneur producteur de contenus créatifs, grande entreprise portant des contenus créatifs spécifiques.... Penser créativité suppose donc d'inscrire les activités économiques dans une théorie des « talents » autant que dans une théorie dynamique de l'action et de l'organisation dépassant la vision parfois trop statique portée par l'économie de l'information.

Derrière cette interrogation très générale, ce sont bien la fertilité et l'ambiguïté de la notion de créativité pour l'économie qui doivent être analysées. Si la créativité désigne à la fois la capacité de conception d'un produit, d'une activité ou d'un output inédits et le processus qui conduit à ces résultats, comment situer dès lors sa spécificité en économie, et notamment en économie de l'innovation. Plus largement, en quoi un comportement créatif se différencie-t-il ou se fonde-t-il dans le cadre de l'action rationnelle ? La créativité en effet suppose l'imagination, engage des processus tacites, l'apprentissage, l'erreur possible, la réorientation, etc. que la rationalité standard n'est pas apte à appréhender et implique une forme de 'rationalité illimitée'. Mais l'inscription des activités créatives, par exemple liées à l'art ou la culture, dans l'économie marchande, n'implique-t-il pas aussi que l'on puisse décrire le comportement de l'artiste en *homo economicus* ? Dès lors, les talents créatifs renvoient-ils à un type d'acteur particulier, en l'occurrence celui de l'entrepreneur, qui dans le domaine de l'économie le rapprocherait des profils des artistes ? Parallèlement, dans quelles mesures les industries culturelles et créatives sont-elles, ou pas, porteuses de modèles paradigmatiques d'organisation (intermittence et adhocratie par ex.) emblématiques des pratiques et transformations plus largement à l'œuvre désormais sous l'effet du numérique. Mais dans ce cadre, comment s'articulent les théories de la décision et de l'action rationnelle associées aux dynamiques tacites, autonomes et irréductibles de la créativité ?

## **2. Présentation du numéro spécial**

Les contributeurs à ce numéro spécial qui sont issus autant des sciences économiques que des sciences de gestion, abordent la créativité sous plusieurs angles complémentaires. Nous pouvons distinguer trois familles d'approches dans leurs travaux. Un premier groupe de contributeurs s'est concentré sur l'apport de l'histoire des idées et en particulier l'apport de

l'histoire de la pensée économique quant à la représentation et au traitement de la créativité. Un deuxième ensemble d'auteurs, représentant les approches en sciences de gestion et du management, a étudié les implications inhérentes à la créativité sur les organisations, l'entrepreneuriat et la structuration des industries culturelles et créatives. Enfin, le troisième groupe de chercheurs s'est intéressé à l'analyse et à la mesure de la créativité en économie. Ces travaux complémentaires les uns aux autres montrent la complexité mais dévoilent aussi la lecture multi-niveaux nécessaire pour appréhender à la fois les comportements créatifs et surtout la dynamique économique qui en résulte. Détaillons quelques constatations, résultats et avancées qui se trouvent dans ces dix textes.

## **2.1 Créativité, décisions et comportements économiques : l'apport de l'histoire des idées**

Dans cette partie trois articles prennent appui sur des écoles de pensées et des auteurs distincts afin d'étudier les origines de la créativité et son expression dans la science économique.

Ainsi, l'article de Sandy Gloria (2021) s'intéresse à la place de la créativité dans la pensée économique autrichienne. La théorie autrichienne distingue d'une part la créativité propre à l'agent économique, et d'autre part, la créativité liée au système économique. L'auteure s'interroge sur les possibilités d'intégration de ces points de vue afin d'obtenir une représentation d'ensemble cohérente. Elle souligne notamment que la tradition autrichienne est fondée sur une analyse du processus de marché. Ce processus de marché est dynamisé soit par la découverte d'opportunités, comme le souligne Kirzner (1973), **soit** par des mécanismes de création, dans une approche Lachmanienne. La créativité résulte-t-elle d'un choc entre ces deux initiateurs des processus de marché ?

Pour Gloria (2021) le temps joue un rôle essentiel. Sans la dimension temporelle, impossible de réfléchir à la dimension créative de l'agent et du système. C'est ce que remarquent également Gaffard et al. (2020). En effet, le passage du temps est lui-même générateur de surprises et nécessite des adaptations tout en procurant de nouvelles opportunités d'interaction. C'est alors que la nouveauté peut émerger de l'esprit créatif des agents économiques.

Gloria (2021) montre que de nouveaux auteurs, issus d'une tradition autrichienne néomengerienne font de la créativité un sujet d'étude en lien avec la vaste thématique de la complexité. L'étude de la créativité dans la tradition autrichienne est menée à différents niveaux : ontologique, épistémologique et méthodologique, ce qui conduit à la définition des

concepts fondamentaux où l'économie est conçue comme un monde ouvert, non prévisible *a priori*.

Dans son article, l'auteure donne une description de la réalité économique selon le point de vue de l'école autrichienne qui s'intègre dans une approche renouvelée de la complexité. L'économie est un système adaptatif complexe qui s'analyse comme un processus ouvert, sans début ni fin, et qui ne converge pas vers un état d'équilibre prédéfini. Cet article nous montre qu'il est possible de réorganiser, au sein d'un tout cohérent, l'ensemble des éléments de la pensée autrichienne s'attachant à la créativité. Ces éléments partagent notamment le rejet de la référence à l'agent représentatif et du postulat de rationalité et se concentrent sur le processus de coordination des interactions individuelles. La créativité devient un moteur d'un renouveau de la pensée autrichienne, un concept phare qui permet de redéfinir les autres éléments essentiels du processus de marché et des dynamiques économiques.

Pour sa part, Richard Arena (2021) fait porter son attention sur la place occupée par la notion de créativité dans l'œuvre et la vie intellectuelles de John Maynard Keynes. L'objet de l'article peut paraître surprenant puisque, *a priori*, cet auteur ne consacre pas de développements à cette notion *en tant que telle* et notamment dans le *Traité des Probabilités* et dans ses principales œuvres économiques depuis la *Réforme Monétaire* jusqu'à la *Théorie Générale*. Toutefois cette interprétation n'est pas satisfaisante et c'est ce que la contribution d'Arena s'efforce de mettre en évidence. Tout d'abord un réexamen du concept de choix rationnel chez Keynes fait apparaître un point de vue très critique chez cet auteur. Certes l'existence d'une forme non probabilisable d'incertitude joue ici un rôle crucial. Mais Keynes accorde aussi un rôle considérable à la psychologie – et en particulier à la psychologie sociale – dans son analyse des prises de décision des différents agents économiques (cf. Arena et Nasica, 2021). Dès lors la vision keynésienne de la rationalité s'avère beaucoup plus large et inclusive que celle de l'analyse économique dite marginaliste. Elle permet des ouvertures vers l'analyse de comportements non entièrement économiques et notamment des comportements créatifs. En deuxième lieu, l'article analyse la conception que se fait Keynes des activités artistiques et de la créativité au sein de l'économie mais aussi de la civilisation en général. Ce travail est fort utile car il permet de mieux comprendre comment Keynes concevait la question plus que jamais actuelle de l'articulation entre art et économie. En outre il ne porte pas seulement sur les œuvres économiques de Keynes mais aussi sur ses activités économiques, culturelles et politiques durant sa vie entière et en particulier pendant la Deuxième Guerre Mondiale. En troisième lieu, l'auteur s'intéresse à une dimension particulière de la

pensée de Keynes dans le domaine de la créativité : l'influence culturelle et civilisationnelle exercée par le Groupe de Bloomsbury et ses débats sur sa propre réflexion relative à la notion de créativité qui présente une importance forte et particulière. En quatrième lieu, l'auteur fait porter son attention à la place accordée par Keynes à sa propre vision de la créativité et des financements des activités artistiques dans la deuxième partie de sa vie après la prise en compte du rôle joué par le Bloomsbury Group. La dernière partie de l'article de Richard Arena propose enfin de réfléchir à l'héritage contemporain des réflexions de Keynes à propos de la notion de créativité. Elle examine plus particulièrement les développements relatifs aux types de marchés, d'économie et d'entreprise dans les activités artistiques qui sont aujourd'hui liés (ou non) à la technologie et la production contemporaines et qui bénéficient de ces mêmes réflexions keynésiennes.

Agnés Festré et Stein Østbye (2021) étudient la créativité dans l'analyse économique de Michael Polanyi, et en particulier comment Polanyi emploie son concept de connaissance tacite pour aborder la créativité. Pour cela, les auteurs rappellent la position épistémologique de Polanyi puis reviennent largement sur sa conceptualisation de la connaissance tacite. Polanyi distingue des liens entre la connaissance tacite et la créativité, et notamment avec la créativité scientifique.

Son point de vue sur la connaissance tacite en tant que processus d'inférence tacite est fortement lié à la créativité. Pour Polanyi, la connaissance tacite ne peut être réduite ou définie comme un résidu après prise en compte de la connaissance explicite. Il s'agit plutôt d'un processus (de connaissance tacite) impliquant l'engagement d'une personne qui s'inscrit dans un contexte social et historique. Pour cela, dans une approche comparable à celle de Koestler (1964), Polanyi s'intéresse aux découvertes scientifiques.

Polanyi avait une vision idiosyncratique de la connaissance tacite. Son point de vue contrastait fortement avec la manière dont elle est habituellement abordée dans la littérature, c'est-à-dire en opposition aux connaissances explicites comme le font de nombreux auteurs en management (pour qui la connaissance tacite est considérée comme étant potentiellement rendue explicite ou codifiée, ou encore comme impossible à formaliser par principe (Cowan et al., 2000; Nonaka et Takeuchi, 1995).

La différence clé dans les travaux de Polanyi est qu'il n'y a pas de frontière exacte entre les connaissances tacites et explicites. La connaissance tacite est omniprésente et c'est un élément essentiel de toute connaissance, scientifique, artistique ou religieuse. Toute connaissance



explicite doit reposer sur une compréhension tacite et appliquée. Par conséquent, toute connaissance est soit tacite, soit enracinée dans une connaissance tacite, ce qui donne une importance stratégique à cette notion en économie et en management (Hussler et Burger-Helmchen, 2019).

Comme l'explique Polanyi (1966), la connaissance tacite est le résultat d'un double processus, d'une « inférence tacite » et d'une « Intégration tacite », telle qu'elle peut être identifiée dans la perception visuelle. L'inférence tacite correspond à la conscience subsidiaire (la conscience des composants d'un tout dans la perception visuelle, par exemple, les détails d'un visage), tandis que l'intégration tacite correspond à la conscience focale ou l'acte par lequel nous comprenons ou reconnaissons que ce que nous voyons est en fait un visage).

Les auteurs s'intéressent particulièrement à l'article « *Creative imagination* » de Polanyi (1981) dans lequel ce dernier revient sur le rôle de l'imagination en science afin d'aller au-delà de ce qui est déjà connu pour ressentir et articuler de nouvelles cohérences. La prise en compte du visuel et des représentations est alors utile pour trouver de nouveaux indices.

Pour les auteurs, la créativité des individus et des équipes constitue le point de départ des innovations. La créativité est donc l'un des principaux moteurs de l'économie mondiale. Sans créativité dans des domaines tels que la science, la technologie et les arts, nos vies seraient considérablement plus pauvres économiquement et éthiquement soulignent également Charness et Grieco (2019, p. 487). La créativité scientifique et technologique et donc l'innovation peuvent être vues comme un moteur de la croissance économique.

Festré et Østbye (2021) voient ainsi en Polanyi non seulement un théoricien de la créativité, mais aussi un pédagogue très créatif qui cherchait à communiquer largement en utilisant le film comme moyen de légitimer la science. Les auteurs concluent que la connaissance tacite est, et reste essentielle et pertinente dans l'économie moderne, à travers le lien avec la créativité et l'innovation dans la théorie de la croissance endogène.

## **2.2 Créativité, organisation et entrepreneuriat : l'émergence des industries culturelles et créatives**

Cette deuxième partie réunit quatre contributions issues des sciences de gestion et qui abordent des aspects différents de la dynamique des industries culturelles ou du pilotage des organisations.

Pierre-Jean Benghozi, Elisa Salvador, et Jean-Paul Simon (2021) s'intéressent aux stratégies dans les industries culturelles et créatives.

Les industries culturelles et créatives (ICC) ont été parmi les premières à être impactées par la révolution numérique, elles sont donc une source de leçons pour les autres entreprises issues d'autres secteurs. Ainsi, des leçons mondiales peuvent être tirées des stratégies qu'elles ont adoptées à l'ère numérique. Les entreprises des ICC sont aujourd'hui confrontées à deux stratégies alternatives. Le premier modèle est une stratégie statique mais flexible dans laquelle l'organisation se dote de compétences et essaie d'être suffisamment flexible et ambidextre pour absorber les chocs des environnements changeants. Cette stratégie vise à surmonter l'inertie organisationnelle par des étapes lentes et prudentes qui ne sont pas toujours en phase avec la rapidité des changements à l'ère numérique. Le second modèle, la stratégie liquide, consiste en une stratégie proactive, plus agile, où l'organisation évolue rapidement, s'adapte à la hâte et change constamment pour être en phase avec les évolutions fréquentes et difficilement prévisibles de l'environnement.

L'article rappelle tout d'abord les définitions des industries culturelles, inventées pour mettre en évidence l'industrialisation, la standardisation et la marchandisation de la culture. Puis il présente les industries créatives introduites pour souligner la contribution de ces industries à la croissance économique et la mise en place de nouvelles approches de la production. Sur ces bases les auteurs étudient deux secteurs relatifs à ces industries : le secteur de la musique et de l'édition.

Les auteurs étudient l'industrie musicale française et l'évolution du chinois Chinese Tencent Music Entertainment (TME). Leur analyse met en lumière les nombreuses divergences entre deux approches opposées d'acteurs économiques: une stratégie d'exploitation héritée (cas français) et une stratégie d'exploration des nouveaux arrivants (cas chinois). La stratégie prudente de l'héritage a été appliquée en France avec un accent prononcé sur la sauvegarde des revenus des supports physiques (y compris l'accompagnement du renouvellement des disques en vinyle traditionnels) afin de les préserver au maximum du développement parallèle des services en ligne. En revanche, de nouveaux acteurs comme TME se sont immédiatement immergés dans le nouvel environnement numérique sans n'avoir jamais investi dans la production de disques, cd ou autres marchés physiques.

L'étude de l'industrie des médias et de la presse en particulier, révèle des situations identiques mais cette fois-ci avec des stratégies complémentaires. Les auteurs illustrent les différentes tentatives de l'industrie de l'édition de journaux pour faire face aux conséquences de la révolution numérique en diversifiant les offres de services et les modèles d'affaires. Il en

résulte des stratégies différenciées, d'exploration par essais et erreurs afin de tirer pleinement parti des outils numériques pour concevoir et mettre en œuvre de nouveaux modèles.

Dutraive et Szostak (2021) ont pour objectif de définir le paradigme de l'économie créative afin d'inscrire le statut qu'a pris la créativité dans ce qui est convenu d'appeler l'économie de la connaissance et de l'innovation (Cohendet et Llerena, 1999). Ce paradigme est profondément marqué par la convergence entre les activités artistiques, économiques et technologiques et par la dynamique d'institutionnalisation des industries créatives. Cet « éthos créatif » (Reckwitz, 2017, p.23) s'inscrit plus généralement dans les organisations, le travail et dans un modèle de « société entrepreneuriale » (Audretsch, 2006) visant un régime d'innovation permanent.

L'entrepreneur est ainsi une figure centrale de ce paradigme. Montrant que les théories de l'entrepreneur ont évolué d'une approche fondée sur des caractéristiques individuelles à la prise en compte de l'environnement de l'action entrepreneuriale, les auteures considèrent que la théorie de l'action pragmatiste du philosophe John Dewey permet de rendre compte de la dimension créative que l'approche par l'effectuation associe à l'action entrepreneuriale en contexte organisationnel. L'institutionnalisation des industries culturelles et créatives, la place qu'elles occupent dans les politiques publiques et les stratégies territoriales est aussi un élément central du paradigme de l'économie créative. Le modèle économique des industries culturelles et créatives est alors examiné sous l'angle de l'impact des structures de marché de ces industries sur la dynamique de la créativité. La dualité caractéristique de ces structures de marché implique souvent une absorption de la créativité issue des acteurs indépendants par les grandes firmes. L'article conclue sur l'ambivalence du paradigme créatif, sous l'angle du régime de croissance inégalitaire auquel il est associé et du processus d'économisation des activités artistiques auquel il contribue.

Saint-Germes (2021) s'attache à décrire et analyser un enjeu majeur lié à la créativité : sa déclinaison comme une compétence en lien avec l'employabilité. Ce travail commence par définir l'employabilité et cherche ensuite à retranscrire la créativité comme une compétence. Si la compétence connaît plusieurs définitions, elles se synthétisent comme la capacité d'un individu à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. Un maquis de définitions et d'approches différentes existent, provenant de divers institutions internationales (BIT, OCDE, Union Européenne). L'auteure met en parallèle ces différentes

visions dont certaines véhiculent une vision entrepreneuriale qui n'est pas sans rappeler celle soulignée par Dutraive et Szostak (2021). La créativité apparaît tour à tour comme une compétence clef pour l'éducation et la formation, et pour la gestion des relations interpersonnelles dans un contexte professionnel lié à l'entrepreneuriat ou à la prise d'initiative.

L'employabilité est considérée comme le processus qui permet à un individu d'occuper, de trouver ou de créer un emploi à partir de l'utilisation optimale de ses compétences individuelles. L'une des questions de fond concernant la créativité est sa transférabilité (ou non) comme compétence favorisant l'employabilité.

Saint-Germes (2021) s'interroge alors sur la place de la créativité comme une nouvelle compétence frontière qui prendrait tout son importance lorsque de nombreux métiers et activités sont déqualifiés par l'introduction de nouveaux outils numériques comme l'intelligence artificielle.

Si de nombreux travaux définissent les métiers qui vont être négativement impactés par l'IA, les métiers nouveaux qui émergeront avec l'IA sont plus difficiles à cerner. L'hypothèse émise est que la créativité est au cœur de l'augmentabilité des tâches, c'est à dire des tâches qui bénéficient de la juxtaposition ou de la complémentarité de l'IA avec les activités humaines créatives. Il s'agit des emplois où la performance est améliorée par l'utilisation conjointe de l'IA et des activités humaines. Riche en implications pour le secteur de la formation initiale et continue, ce texte met en lumière toute l'importance que la créativité peut avoir d'un point de vue économique et managérial sous l'angle des ressources humaines.

Bollinger et Burger-Helmchen (2021) étudient la créativité en lien avec une autre fonction importante, le contrôle. Dans leur article, les auteurs mettent en évidence les différentes tensions qui existent en lien avec la dualité contrôle et créativité.

Après une revue de littérature du contrôle managérial de l'innovation, les auteurs déduisent une grille d'analyse des relations contrôle-créativité en huit cas distincts. Ils retiennent comme axes d'études 1/ le niveau auquel s'exerce le management stratégique (sur un projet, un portefeuille de projets, voire toute l'entreprise) ; 2/ le type de contrôle exercé (majoritairement formel ou informel) ; 3/ les résultats du contrôle de l'innovation en termes de performance (financière ou autre).

Si quelques problématiques sont communes à tous les axes, Bollinger et Burger-Helmchen (2021) montrent que de nombreuses tensions sont spécifiques à chaque cas. Les tensions se

caractérisent notamment entre les routines et les comportements déviants, la motivation intrinsèque et extrinsèque, le formalisme et l'originalité, l'acceptation du risque, etc.

Ces tensions entre la liberté nécessaire à l'expression de la créativité et la rigueur du contrôle pour améliorer le pilotage s'expriment au sein des organisations du fait de l'inadéquation des outils managériaux employés, du mauvais alignement entre le système de financement et la mesure de la performance, des expériences négatives antérieures dont l'aura inhibe la créativité, ou encore des manquements dans l'organisation des activités.

Certaines tensions sont propres à des secteurs d'activité spécifiques et les auteurs stipulent qu'il n'existe peu ou pas de solutions génériques applicables pour les résoudre (Bollinger, 2020a, 2020b), seule une approche au cas par cas permet de trouver l'équilibre propre à chaque organisation entre créativité et contrôle.

### **2.3 Analyse et Mesure de la créativité en économie**

Jean-Luc Gaffard (2021) propose une analyse riche de l'entrepreneuriat et de la créativité en lien avec la création de valeur. L'entrepreneur est un agent économique aux propriétés particulières dont les qualités créatives sont la source de nouvelles dynamiques économiques. L'entrepreneur peut aussi mobiliser ses compétences créatives sans avoir de réelle contribution à l'activité productive, et même, dans certains cas, en ayant un rôle destructeur comme le fait remarquer Baumol (2002). Aussi, la création de richesses dépend de l'allocation des talents d'entrepreneur entre des activités productives et des activités improductives, mais aussi entre la création et le détournement de valeur. L'usage des ressources humaines et financières que commande l'esprit créatif dépend du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel cette ressource est déployée. Dans ce contexte, la finance joue un rôle ambivalent et les ressources humaines, comme le rappelle Saint-Germes (2021) assurent le développement de l'économie créative par la flexibilité et l'apprentissage.

Gaffard (2021) nous rappelle pourquoi la créativité s'avère être un concept délicat à manier du point de vue de l'analyse économique. Les effets de la créativité sont parfois en faveur de la création de valeur, et dans d'autres situations, sont la source de détournements. L'interaction entre entrepreneurs et pouvoirs de marchés déterminera la propriété et la taille d'une éventuelle rente.

Deux modèles de société de marché, toutes deux créatives sont en concurrence. Les modèles se distinguent par le rôle de l'État, le mode d'organisation des entreprises, de la finance et du travail (Gaffard et al., 2020). L'un utilise les connaissances scientifiques et technologiques

existantes, l'autre est créateur de connaissances par coopération entre les parties prenantes. Comme le rappelle Gaffard (2021), ce débat engagé sur la nature de la créativité s'inscrit dans la réflexion de philosophie sociale qui parcourt la théorie économique depuis les origines.

Giuseppe Attanasi, Michela Chessa, Sara Gil-Galen et Patrick Llerena (2021) étudient les interactions entre la capacité créative individuelle et les moyens de l'améliorer. Dans leur étude, les auteurs se concentrent essentiellement sur les travaux qui ont recours aux méthodes de l'économie expérimentale. La revue de littérature qu'ils proposent identifie sept dimensions : i) l'impact sur la créativité des incitations monétaires, ii) l'interaction entre la nature des tâches à réaliser et le type d'incitation, iii) la concurrence au sein des membres d'un même groupe, iv) la coopération intra-groupe, v) les facteurs culturels, vi) les incitations sociales non monétaires et vii) l'importance des comportements stratégiques. Les auteurs classent également les différentes études en fonction des caractéristiques de l'expérience. Ils constatent qu'il y a pour l'instant peu de résultats solides sur les déterminants de la créativité en économie (Attanasi et al., 2019a, 2019b). Ils mettent également en évidence la dépendance de la littérature en économie expérimentale par rapport à la littérature en psychologie quant au traitement de la créativité, et plaident pour une appropriation plus grande de ce sujet d'étude, en particulier pour traiter les nombreuses dualités qui influencent les comportements créatifs (comme Bollinger et Burger-Helmchen (2021) l'ont fait remarquer dans un autre contexte).

Michele Pezzoni et Jacques Mairesse (2021) optent pour une approche bibliométrique afin d'analyser la nouveauté en science. Ils s'intéressent en particulier à l'impact de la publication d'un article présentant une nouvelle idée et l'impact des articles qui réutilisent cette idée. Pour ce faire, ils développent un indicateur de nouveauté basé sur l'apparition d'une combinaison inédite de revues référencées dans la bibliographie d'un article. Ils définissent les articles nouveaux comme ceux comprenant une nouvelle combinaison de revues référencées la première année de leur parution, et les articles suiveurs, comme ceux qui réutilisent la nouvelle combinaison dans les quatre ans suivant son apparition. L'impact des articles nouveaux et suiveurs est évalué pour un échantillon de 8896 articles publiés entre 2005 et 2009 par 1087 physiciens français. Pezzoni et Mairesse (2021) constatent que les articles nouveaux et suiveurs ne bénéficient d'une prime de citation que sur le long terme, c'est-à-dire 3 à 4 ans après leur publication, alors qu'à court terme, ils obtiennent le même nombre de citations que les articles réguliers. Ils notent également que les articles nouveaux et les articles suiveurs sont publiés dans des revues avec un facteur d'impact inférieur à celui des revues où

des articles réguliers sont publiés. Ces résultats ne sont pas forcément en faveur de la prise de risque et de la créativité, sauf dans un nombre de cas très réduit.

Nelson (1959) indiquait que les acteurs institutionnels avaient tout intérêt à promouvoir la recherche la plus créative, car elle aurait davantage d'impact à long terme. Ce comportement lui semblait rationnel. Or, nous constatons que dans le paradigme scientifique actuel, les institutions ont un comportement inverse et cherchent, comme les entreprises privées, à obtenir un retour rapide des investissements en recherche. Les leçons du passé sur les comportements créatifs n'ont pas encore eu l'attention qu'elles méritent, que ce soit au niveau des organisations, des industries, des entrepreneurs ou des décideurs publics.

## Références

Arena R. (2021) : « Art, économie et créativité chez John Maynard Keynes », *Revue d'Économie Industrielle*, n°174.

Arena R. et Nasica E. (2021): « Keynes's methodology and the analysis of economic agent behavior in a complex world » à paraître dans la *Revue d'Économie Politique*.

Audretsch D. (2006), « L'émergence de l'économie entrepreneuriale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°1, Tome XLV, De Boeck Supérieur, 43-70.

Attanasi, A., Chessa, M., Gil-Galen, S., Llerena, P., (2021), « A survey on experimental elicitation of creativity in economics », *Revue d'Économie Industrielle*, n°174, second semestre.

Attanasi, Y. Curci, P. Llerena, G. Urso., (2019a), « Intrinsic vs. extrinsic motivators on creative collaboration: The effect of sharing rewards », Working Paper 2019-37, Bureau d'Économie Théorique et Appliquée, UDS, Strasbourg.

Attanasi, Y. Curci, P. Llerena, A.C. Pinate, M.P. Ramos-Sosa, Urso G. (2019b), « Looking at creativity from east to west: Risk taking and intrinsic motivation in socially and culturally diverse countries », Working paper 2019-38, Bureau d'Économie Théorique et Appliquée, UDS, Strasbourg.

Baumol W.J. (2002), *The Free-Market Innovation Machine*, Princeton, Princeton University Press.

Benghozi P-J., Salvador E., Simon J-P. (2021), « Strategies in the cultural and creative industries: static but flexible vs dynamic and liquid. The emergence of a new model in the digital age », *Revue d'Économie Industrielle*, n°174, second semestre.

Bollinger S. (2020a). « La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation », *ACCRA*, 7, n° 1, p. 63- 83.

Bollinger S. (2020b). « Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices », *European Journal of Innovation Management*, 23, n° 2, p. 214- 229.

Bollinger S., Burger-Helmchen T. (2021), Du contrôle de l'innovation a la créativité : vers un cadre intégrateur, *Revue d'Economie Industrielle*, n°174, second semestre.

Charness, G. and D. Grieco (2019). « Creativity and incentives », *Journal of the European Economic Association* 17(2), p. 454–96.

Cohendet P., Llerena P. (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 88, p. 211-236.

Cowan, R., P. David, Foray D., (2000), « The explicit economics of knowledge codification and tacitness », *Industrial and Corporate Change*, 9(2), p.211.253.

Dutraive V., Szostak B., (2021), « Essai sur les caractéristiques et les ambivalences du paradigme de l'économie créative », *Revue d'Economie Industrielle*, n°174, second semestre.

Festré A., Østbye S. (2021) « Michael Polanyi on creativity », *Revue d'Economie Industrielle*, n°174, second semestre.

Gaffard J-L. (2021), « Entrepreneuriat et créativité : du détournement à la création de valeur », *Revue d'Economie Industrielle*, n°174, second semestre.

Gaffard J-L, Amendola M., F. Saraceno (2020), *Le temps retrouvé. Instabilité et résilience des économies de marché*, Paris, Odile Jacob.

Gloria, S. 2020 « La Créativité dans la Tradition Economique Autrichienne : Aux Origines de la Complexité Economique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°174, second semestre.

Hussler C., Burger-Helmchen T. (2019), La connaissance : l'atome de la stratégie, in *Les grands courants en management stratégique*, Sébastien Liarte (ed.), Editions EMS, p. 195-220.

Kirzner, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.

Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*, Volume 1. Arkana.



- Muller P., Szostak B., Burger-Helmchen T., 2020, « Le rôle d'intermédiation des activités entrepreneuriales du middleground dans la circulation des idées créatives. Le cas du Krautrock », *Revue Internationale PME*, vol. 33, n°3-4, p.139-168.
- Nelson, R. (1959), « The simple economics of basic scientific research », *Journal of Political Economy*, 67, 297–306
- Nonaka, I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Pezzoni M., Mairesse J. (2021), « Novelty in Science: The impact of French physicists' novel articles », *Revue d'Economie Industrielle*, n°174.
- Polanyi, M. (1966). *The logic of tacit inference*. *Philosophy* 41(155), 1–18.
- Polanyi, M. (1981). The creative imagination. In K. M. Dutton, D. (Ed.), *Society, Economics and Philosophy: Selected Papers*, pp. 91–108. London: Martinus Nijhoff Philosophy Library.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Reckwitz A. (2017), *The Invention of Creativity – Modern Society and the Culture of the New*, Polity Press.
- Saint-Germes, E. (2021) « La créativité vue comme une compétence : Enjeux et prospective en matière d'employabilité », *Revue d'Economie Industrielle*, n°174, second semestre.