

## Compte rendu de la réunion du 12 juin 2024

**Étaient présents** : Rémi Cornat (IN2P3) ; Lise Gastaldi, Maitre de conférences (Université Aix Marseille) ; Pierre Jarniat, (Outdoor sports Valley Startup-program) ; Olivier Musseau, Responsable du Knowledge management, Direction des Applications militaires (CEA-DAM) ; Thomas Paris, professeur affilié (HEC Paris) ; Carole Reniero, Responsable de la communication (CIME) ; Aurélie Toubanc, Responsable du développement RH (Théâtre national de la Colline)

*Animation* : Patrick Gilbert, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Martine Le Boulaire, CIME.

La séance était consacrée à la thématique du **management de l'innovation dans les entreprises créatives**. Elle a donné lieu à deux présentations : **le cadrage de Thomas Paris et l'illustration de terrain de Aurélie Toubanc**.

### 1-Le management de l'innovation dans les entreprises créatives

Par Thomas Paris, professeur à HEC et chercheur au CNRS (*Présentation de l'intervenant annexée au compte rendu*)

Thomas a présenté ses travaux sur le management de l'innovation dans les entreprises créatives. Cette présentation a abordé les défis uniques auxquels sont confrontées ces entreprises et les stratégies qu'elles peuvent adopter pour favoriser l'innovation et la créativité. Il a ainsi mis en évidence les défis spécifiques de ces industries, les processus de création, les méthodes de sélection des idées, la relation avec le marché, les structures organisationnelles et la gestion des talents créatifs.

#### Les défis structurels de la création

La réunion a commencé par une discussion sur la tension entre deux visions de la création : la vision romantique, qui idéalise le processus créatif et la vision mécaniste, formelle et systématique. Thomas a poursuivi en soulignant les spécificités des industries créatives. Ces secteurs se caractérisent par une forte dépendance aux talents, une pression constante à la distinction, et la nature expérientielle de leurs produits. Le conférencier a mis en évidence le risque inhérent à ces industries, résumé par l'adage « nobody knows », ainsi que l'économie de portefeuille qui en découle. Il a également évoqué le phénomène du star system, l'importance de l'échec, et la structure de « longue traîne » typique de ces marchés.

Un point crucial abordé était la tension entre la création et l'organisation. Thomas a expliqué comment les processus créatifs, tournés vers l'avenir et nécessitant une certaine liberté, se heurtent souvent aux contraintes organisationnelles, plus axées sur le contrôle et la référence au passé. Il a souligné la difficulté fondamentale d'organisation dans les contextes de création, où il est souvent impossible d'exprimer à l'avance le résultat final, rendant difficile l'organisation des tâches dans un travail collectif.

Thomas a également évoqué la hiérarchisation des talents, avec la notion de "A-List" pour désigner les talents non substituables. Il a défini le talent comme « quelqu'un qui court après quelque chose que l'on ne comprend pas bien », soulignant la difficulté de mettre en concordance ces individus avec les contraintes organisationnelles.

### **La valeur dans les industries créatives**

Le conférencier a insisté sur l'absence de valeur intrinsèque dans les industries créatives. La valeur y est conventionnelle, construite par une chaîne de collaboration impliquant de nombreux acteurs. Il a évoqué le rôle crucial des « faiseurs de rois » ou « gate-keepers », ces intermédiaires qui participent à la construction de la valeur dans une offre abondante. Thomas a souligné que ces acteurs n'ont pas disparu avec Internet, mais continuent de jouer un rôle important.

### **Le processus de création**

Thomas a décrit le processus de création comme une activité collective et structurée, comprenant des phases d'inspiration, de cadrage, de recherche et de validation. Il a insisté sur l'importance de l'articulation entre la conception et la production, soulignant que la vitesse des allers-retours entre ces phases est cruciale.

Il a mis l'accent sur l'économie de l'abondance qui caractérise ces industries. Contrairement aux principes du *lean management*, il a affirmé qu'il faut de l'abondance dans le processus créatif, sans chercher à optimiser ou à réduire. Il a souligné l'importance du temps pour la création, essentiel pour permettre la divergence des idées.

### **La relation avec le marché**

Thomas a remis en question la notion traditionnelle de « demande » dans le contexte des industries créatives. Il a souligné qu'il n'y a pas vraiment de demande préexistante dans ces secteurs, ce qui rend la conception sans repères particulièrement difficile. Il a cité Steve Jobs et Samuel Fischer pour illustrer l'idée que les entreprises créatives opèrent souvent dans une économie de l'offre plutôt que de la demande.

Néanmoins, il a présenté diverses méthodes par lesquelles les entreprises peuvent impliquer le client dans le processus créatif, que ce soit par l'empathie, l'observation, les tests, ou la recherche de consensus.

### **L'organisation de la création**

En prenant l'exemple de Pixar, Thomas a montré comment une entreprise créative peut structurer son organisation pour favoriser l'innovation. Il a souligné l'importance d'un management inspiré non pas par des principes abstraits, mais par une compréhension profonde du processus créatif. Thomas a également présenté différents modèles d'organisation de la création, allant de structures très hiérarchiques à des approches plus plates et collaboratives.

Il a souligné la différence fondamentale entre la conception sans repères (comme pour le premier *Star Wars*) et la conception avec des repères (comme pour les suites). Il a insisté sur le fait que manager la conception dans un monde sans repère est une tâche complètement différente et plus complexe.

## **La gestion des talents et des idées**

Une partie importante de la présentation a été consacrée à la gestion des talents créatifs. Thomas a abordé les défis de la détection, de la formation, de la motivation et de la fidélisation des talents. Il a souligné l'importance de créer un environnement propice à l'émulation et à la reconnaissance, tout en gérant le risque et l'échec inhérents au processus créatif.

Il a également remis en question l'utilité de la notion de créativité dans certains contextes des industries créatives. Il a distingué la créativité comme résolution de problèmes (qui peut s'appliquer au sein d'un projet spécifique) de la créativité comme création de nouveau avec qualité, qui est le véritable défi de ces industries.

Thomas a souligné qu'une grande différence dans le monde de la création est qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise idée de manière intrinsèque.

Il a proposé une différenciation intéressante des talents créatifs, les classant en créatifs (maîtrise technique), designers (prise de décision), créateurs (inscription dans la durée), et « A-list » (reconnaissance du monde de l'art). Cette classification permet une approche plus nuancée de la gestion des talents dans les industries créatives.

## **Conclusion**

En conclusion, Thomas a souligné que le management de l'innovation dans les entreprises créatives nécessite un paradigme managérial singulier. Ce paradigme se caractérise par l'acceptation de l'incertitude, la gestion de l'abondance, et une approche qui reconnaît la complexité du processus créatif.

Le conférencier a insisté sur l'importance de créer un environnement propice à la création, plutôt que de chercher à contrôler chaque aspect du processus. Il a suggéré que le rôle du management dans ces entreprises est de mettre en place les conditions pour que l'innovation puisse émerger et s'épanouir, tout en gérant les contraintes organisationnelles et économiques.

Cette présentation a offert un aperçu fascinant des défis uniques auxquels sont confrontées les entreprises créatives et des stratégies innovantes qu'elles peuvent adopter pour favoriser l'innovation. Elle a également mis en lumière les parallèles intéressants qui peuvent être établis avec le monde de la recherche, où des défis similaires de gestion de l'incertitude et de la créativité se posent.

## **2-La gestion des Ressources humaines dans un théâtre national**

Par Aurélie Toublanc, Responsable du développement RH au Théâtre de la Colline (*Présentation de l'intervenant annexée au compte rendu*)

Le Théâtre National de la Colline est un établissement public dont le directeur, actuellement Wajdi Mouawad, - également créateur artistique, auteur et metteur en scène, est nommé par le Président de la République pour 5 ans. Le théâtre est un outil au service d'un artiste dont les 86 salariés exercent un métier passion.

Même si au départ le théâtre est une organisation bureaucratique dotée d'un cadre de travail très organisé, l'enjeu de se doter d'un directeur créateur aussi médiatique, est de développer

l'agilité de l'organisation afin de permettre de transmettre la vision artistique du directeur. Le directeur actuel est un personnage public, débordant d'idées et de projets ; il développe une parole qui s'inscrit dans un récit permanent.

D'une manière générale, le personnel est compétent, intégré dans un collectif mais autonome en tant que sachant. Les services techniques travaillent selon un mode très hiérarchisé, les services support fonctionnant selon un mode projet.

Dans un tel contexte, il s'agit pour le management des RH du Théâtre de veiller à :

- Disposer des bonnes compétences dans un contexte de maîtrise des coûts et de baisse de la population globale au plan national des intermittents du spectacle. Un plan de formation de long terme concerne les métiers permanents
- Accompagner mais aussi « recadrer » la direction artistique dans une organisation définie : freiner les débordements et apaiser les tensions entre les exigences « normales » de la demande artistique et les sollicitations considérées comme illégitimes par le personnel
- Négocier de manière permanente en étant en veille sur les évolutions de la société pour anticiper les crises
- Gérer les personnels de manière très individualisée pour leur permettre de créer
- Savoir « redistribuer la gloire » : donner de la vision sur la contribution de chacun et récompenser.
- Créer du sens en secondant la création du récit par les artistes

### **Conclusion :**

La problématique évoque à certains la gestion des sportifs de haut niveau ou celle des chercheurs « stars ».

Loin d'une approche mécaniste, le modèle managérial qui prévaut dans cet exemple du Théâtre de la Colline, consiste bien à mettre en place, comme l'a souligné Thomas Paris, les conditions pour que les choses puissent se produire. On retrouve également dans ce cas les observations développées par le chercheur, d'une conception sans repères qui tente de se développer dans une organisation qui résiste.

Dès lors, l'enjeu d'une gestion RH est de trouver la « ligne de crête » évoquée entre affirmation d'une sensibilité artistique et activité collective et structurée.