

## **Du talent au business**

### **Séminaire Création Éléments de synthèse des séances de l'année 2010**

Thomas Paris<sup>1</sup>  
École de Paris du management

#### **Brève**

Comment des individus talentueux peuvent-ils donner lieu à des entreprises rentables et pérennes ? Un chef extrêmement doué, un créateur de mode visionnaire, un architecte génial peuvent-ils s'appuyer sur la force d'une organisation pour démultiplier leur talent ? Ces questions, cruciales dans les secteurs liés à la création et parfois très prégnantes dans d'autres, soulèvent la délicate question de l'articulation entre logique de création et contraintes d'organisation.

Les séances du séminaire Création de l'année 2010 ont permis d'aborder cette question, à travers des cas de figure issus de secteurs différents (la Comédie-Française, Ubisoft, le Crazy Horse, Décathlon, *Plus belle la vie*, la maison Lacroix, Les Guignols de l'info...). Ces séances mettent en lumière le délicat chemin qui va du talent à la rentabilité : il suppose la création d'une entreprise, la mise en place d'équipes soudées, la capacité à industrialiser la création, et la capacité à pérenniser l'organisation....

---

<sup>1</sup> Chargé de recherches au CNRS, GREG HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique, animateur du séminaire Création de l'École de Paris du management.

## ***LE SEMINAIRE CREATION***

Depuis 2005, le séminaire Création s'intéresse au fonctionnement et au management des activités de création. Dans quelle économie s'inscrivent-elles ? Sur quels processus reposent-elles ? Quelles sont leurs spécificités ? Comment en favoriser le développement et le rayonnement ?

Dans le contexte de sortie de crise actuel, les secteurs concernés (mode, design, *entertainment*, multimédia, gastronomie...) présentent des caractéristiques intéressantes. Ce sont des secteurs porteurs de croissance, à haute valeur ajoutée, qui sont en phase avec les enjeux de développement durable, et qui sont à la fois des exemples en matière de gestion de l'innovation et des vecteurs de créativité pour d'autres secteurs. Ce sont des secteurs dans lesquelles la France a un savoir-faire particulier et des entreprises reconnues mondialement. Observer la manière dont fonctionnent des secteurs qui ont l'innovation et le renouvellement permanent dans les gènes, appréhender des organisations industrielles particulières et peut-être exemplaires pour d'autres industries peut donc s'avérer fertile.

Les cinq premières années de fonctionnement du séminaire ont permis de faire un tour d'horizon de secteurs mettant en jeu une activité de création et de valider l'une des hypothèses fondatrices de cette réflexion, à savoir le caractère structurant de la création comme activité : des traits communs apparaissent, qui se traduisent par des problématiques semblables dans des secteurs a priori très éloignés. Ces cinq années ont aussi permis d'identifier et d'approfondir un certain nombre de problématiques qui se posaient aux différents niveaux de la « chaîne de valeur de la création » (création stricto sensu, production, diffusion, formation...).

Une autre hypothèse importante a été à l'origine du séminaire : que ces dimensions organisationnelle et institutionnelle jouaient un rôle sur la créativité d'un projet, d'une entreprise, d'un secteur. C'est-à-dire qu'il était possible d'agir sur l'environnement pour favoriser l'expression de la créativité. Dans une perspective d'action publique, ces questionnements visent ainsi à mieux comprendre comment l'environnement – institutionnel, technologique, organisationnel, économique... – dans lequel s'inscrivent les activités de création, affecte positivement ou négativement le dynamisme, créatif et ou économique.

### ***UNE THEMATIQUE TRANSVERSALE : DU TALENT AU BUSINESS***

Comme chaque année, l'édition 2010 du séminaire n'a pas été élaborée autour d'un fil directeur prédéfini, mais s'est construite à partir de l'identification de problématiques importantes et du repérage d'entreprises, d'institutions ou d'intervenants remarquables, en maintenant le principe d'une approche transversale, tant dans les secteurs (théâtre, télévision, design, mode, animation, jeu vidéo...) qu'au sein d'une chaîne de valeur (création, diffusion, formation...). Ce parti-pris de transversalité porte aussi sur la dimension qualitative, puisque le séminaire s'intéresse à des créations populaires (*Plus Belle la Vie*) ou nobles (Comédie-Française), grand public (Décathlon) ou élitistes (Lacroix) : l'objet du séminaire ne porte pas sur la qualité du contenu, d'ailleurs parfaitement subjective, mais sur la qualité des processus et organisations dont celui-ci résulte.

L'édition 2010 du séminaire Création a ainsi mis en avant la phase de création ou de production au cours de huit séances, dont trois concernaient aussi la diffusion, parce qu'il s'agissait de « direct » (Les Guignols de l'info, la Comédie-Française, le Crazy Horse). Elle s'est aussi intéressée une nouvelle fois à la question de la formation (Gobelins) et a proposé une séance autour d'une activité de « soutien » à la création (NellyRodi). Trois séances concernaient le spectacle vivant (Comédie-Française, Michel Podolak, le Crazy Horse), deux l'audiovisuel (Les Guignols de l'info et *Plus Belle la Vie*), deux la mode (NellyRodi, Lacroix), deux l'animation et le jeu vidéo (Gobelins, Ubisoft), deux le design (NellyRodi, Décathlon).

Cette synthèse propose un résumé des séances qui se sont déroulées en 2010, en se focalisant sur une thématique transversale qui peut se lire a posteriori en filigrane derrière la plupart d'entre elles, la question délicate de la transformation du talent individuel en entreprise rentable et pérenne. Comme nous le verrons, les différentes séances de cette année suggèrent que passer du talent à la rentabilité suppose la création d'une entreprise, la mise en place d'équipes soudées, la capacité à industrialiser la création, c'est-à-dire à passer d'une logique artisanale à une logique de démultiplication de l'expression du talent individuel, et la capacité à pérenniser l'organisation. Les questions de la formation des talents et de l'identification des tendances adoptent un point de vue décalé mais soulèvent néanmoins celle de la capacité de l'entreprise à se nourrir.

### ***I. LA CREATION D'UNE MAISON DE CREATION***

*Les affres du mariage entre talent et business : le cas de la maison Lacroix (Jean-Jacques Picart)*

En 1986, LVMH décide de financer la création ex nihilo d'une maison de haute couture pour Christian Lacroix, alors jeune styliste chez Patou. Ce dernier est devenu un grand nom de la mode, mais la maison n'a jamais été rentable et a dû fermer en 2010. Cette histoire illustre les rapports difficiles entre la mode et le business, entre la création, aussi talentueuse soit-elle, et l'art difficile de son management et de son commerce.

Le talent individuel, aussi important soit-il, n'est pas synonyme d'entreprise rentable. C'est là à la fois la leçon principale de cette séance, et la question sous-jacente dont elle traite. Comment expliquer qu'une entreprise construite autour d'un créateur considéré comme exceptionnel, et bénéficiant des moyens financiers d'un grand groupe de luxe, n'ait jamais fait une *success story* ? Jean-Jacques Picart, découvreur de Christian Lacroix et instigateur de la maison qui porte son nom, revient sur cette histoire. L'un des enseignements qu'il tire de cette aventure est qu'il n'y a pas de modèle unique dans la mode : la maison Lacroix ne pouvait pas fonctionner selon le même modèle économique que les maisons de couture du groupe LVMH, à savoir celui d'une mode pour tous, commercialisée au travers d'un réseau abondant de points de vente exclusifs, avec un secteur de haute couture qui serve de vecteur d'image.

La séance a révélé une autre leçon importante : l'histoire de la maison Lacroix a constitué une aventure entrepreneuriale sans réel entrepreneur, et cela a dû compter dans ses difficultés. Car la plupart des grandes maisons de création, dans la mode mais aussi dans la cuisine, sont créées soit par un duo créateur-entrepreneur – par exemple Yves Saint Laurent et Pierre Bergé – soit par un créateur qui a aussi l'âme d'un entrepreneur, au point d'accepter souvent de déléguer une part non négligeable du travail de création. Ce ne fut pas le cas dans cette aventure, et l'on sent bien combien l'ambiguïté de la relation entre l'investisseur et le créateur peut être problématique : le créateur, chargé de construire une marque à partir de son nom, est l'employé de l'investisseur.

Ce cas met l'accent sur un autre élément important dans la construction d'une entreprise : l'élaboration d'un discours. On comprend, à travers ce qu'a été le travail de Jean-Jacques Picart, combien la construction d'un discours est importante, pour passer d'une identité à un style et d'un style à une marque. Et l'on voit aussi la difficulté qu'il y a dans la construction de ce discours, qui implique une forme de codification. Cette codification est importante – et pour Lacroix, elle a impliqué des éléments comme l'or, la couleur, les broderies, les ornements, le baroque – mais peut aussi s'avérer mortifère si elle devient un carcan.

## **II. CONSTRUCTION ET GESTION D'UN COLLECTIF AU SERVICE D'UN PROJET DE CREATION**

### *Diriger une entreprise comme un orchestre ? (Michel Podolak)*

La direction d'orchestre peut-elle constituer un modèle pour le management d'équipes en entreprise ? Un chef d'orchestre ne parvient-il pas à mettre une équipe hétérogène au service d'un projet commun, dans des conditions de performance où l'erreur n'est pas permise ? Depuis quelques années, les interventions du monde de l'art en entreprise se développent, postulant que des approches renouvelées peuvent aider à résoudre des problèmes, à apaiser des tensions ou à ressouder des équipes.

L'objectif de cette séance était de proposer une réflexion sur la manière dont le fonctionnement des univers de la création, notamment la direction d'orchestre, pouvait être utile dans le management en entreprise. Au-delà, cette séance a permis de montrer toute l'importance de la notion d'équipe dans la création et en entreprise, et de l'enjeu de mettre une équipe au service d'un projet commun.

Le chef d'orchestre apparaît ainsi comme l'archétype du leader. Son travail et son rôle consistent à construire une vision qu'il peut ensuite faire partager à ses équipes. Cela exige une préparation considérable, une forme d'investissement qui implique à la fois un travail d'analyse (de la partition) et un engagement personnel par lequel le chef donne un sens à une partition. C'est cette préparation qui, pendant les répétitions, permet au chef d'anticiper, de proposer et partager une vision, et au final d'asseoir une légitimité auprès de l'orchestre. C'est cette capacité à développer une vision, à savoir précisément où il veut emmener ses équipes, qui lui confère cette légitimité.

Le débat a mis en évidence les limites de la comparaison d'un orchestre avec le monde de l'entreprise : la performance de chacun est visible par tous, et le management se fait en direct. Néanmoins, la séance illustre très bien l'importance des notions de vision et de leadership dans la constitution d'une équipe au service d'un projet individuel.

### *Le "Français", ce paquebot... (Muriel Mayette, Jérôme Lamy)*

Si l'image du paquebot peut s'imposer lorsqu'on évoque la gestion de la Comédie-Française, c'est que l'institution est prestigieuse et difficile à manœuvrer. La Comédie-Française, c'est aujourd'hui 330 ans d'histoire, des statuts et des règles de fonctionnement qui, pour certains, n'ont pas évolué en trois siècles, une PME de 400 salariés dont 58 comédiens, des ateliers qui regroupent 22 métiers d'artisanat, au service d'une mission : faire vivre et donner à voir le répertoire au plus grand nombre.

La gestion de la troupe est une question très importante au regard de la problématique du management de la création. Elle porte en elle la question de la mise d'une équipe de talents au service d'un projet commun et d'une vision individuelle. Muriel Mayette, administratrice de l'institution, explique toute la difficulté et tout l'enjeu qu'il y a à gérer cette troupe : recruter des comédiens sur leur talent, mais en faisant en sorte qu'ils se mettent au service de la troupe, renouveler l'effectif régulièrement pour qu'il ne vieillisse pas tout en valorisant en permanence ses membres, permettre aux comédiens de trouver des modes de valorisation de leur travail à l'extérieur sans laisser les ego casser la cohésion du groupe... La troupe se gère ainsi comme une entité propre dont il s'agit de bien comprendre le fonctionnement.

La troupe constitue l'un des trois fondamentaux de la Comédie-Française, les autres étant le répertoire et l'alternance. L'alternance consiste à jouer plusieurs pièces sur une même période ; d'une part, cela impose d'avoir une logistique parfaitement rodée ; de l'autre, cela entretient la capacité des comédiens à passer d'un rôle à un autre, à rentrer rapidement dans un nouveau rôle, à ne pas avoir besoin de temps pour travailler avec une nouvelle équipe. En ce sens, l'alternance joue aussi sur la cohésion de la troupe.

Ce cas montre ainsi le rapport étroit qu'il peut y avoir entre ce que nous pouvons appeler l'outil de création, c'est-à-dire l'ensemble des ressources mobilisables par l'entreprise de création, et le produit de la création. L'alternance entretient le talent des comédiens, et n'est possible que parce que l'entreprise intègre l'ensemble de ses ressources. Comme l'explique le directeur général Jérôme Lamy, sous-traiter la réalisation de costumes ou de décors ferait perdre en qualité et en vitesse d'exécution. Comme le montre aussi l'exemple de Pixar<sup>2</sup>, l'intégration est un choix ou une contrainte difficile sur le plan économique, car elle se traduit par des coûts fixes considérables, mais elle peut favoriser une création beaucoup plus qualitative.

Ce qui peut apparaître comme constituant le « *back-office* » (ou l'intendance) s'avère ainsi très important sur la production de l'institution. La machinerie de la Comédie-Française implique un savoir-faire à la fois technique et organisationnel qui lui permet de présenter 22 titres dont 12 à 15 créations chaque année.

### *Le design selon Décathlon (Vincent Leenhardt)*

Le cas de l'entreprise Décathlon constitue une autre illustration de cette problématique de la construction d'une vision partagée. Décathlon, au départ distributeur de produits liés au sport, a pris le virage de la création dix ans après son lancement, et a depuis développé une compétence extrêmement importante de création. Cela s'est fait par la structuration d'une équipe de designers internes, qui sont aujourd'hui 130. Élément marquant de cette démarche, elle fait système dans la mesure où les choix d'organisation correspondent aux particularités de l'entreprise. Ce système repose au premier chef sur l'intégration de la distribution, qui permet de mettre en place une culture de la prise du risque, du droit à l'erreur et du pragmatisme : plutôt que de lancer des études marketing, on conçoit des produits, que l'on propose au client, et l'on s'adapte à ses réactions. La démarche design intervient ainsi sur toute la chaîne, de la conception à la vente.

Ce « modèle » ne s'accorde pas avec la mise en avant d'un ou plusieurs designers, mais repose sur l'affirmation selon laquelle la créativité doit venir de chacun. Il est d'ailleurs frappant dans le modèle Décathlon que cette culture de la création semble être à proprement parler une culture, c'est-à-dire qu'elle semble diffuse dans l'entreprise et pas l'expression d'une personnalité emblématique. La démarche de construction collective d'une vision d'entreprise, originale, peut contribuer à entretenir cette culture : tous les ans ou deux ans, l'ensemble des équipes se réunissent pour construire ensemble la vision de l'entreprise.

L'organisation du design de Décathlon est aussi marquée par une grande souplesse. Les entités en charge du design sont structurées autour de marques et fonctionnent comme de petites unités autonomes. Elles sont libres de leurs démarches et peuvent passer d'un modèle de gestion de la création à un autre. Le design chez Décathlon ne repose sur aucun dogme.

Depuis plusieurs années, Décathlon tire les fruits de son fort volontarisme à l'égard du design : des études internes ont mis en évidence un impact réel du design sur les ventes de produits. Par ailleurs, l'entreprise est régulièrement récompensée au niveau international pour son design. Enfin, l'image Décathlon est désormais reconnue au point de figurer dans de nombreuses études de tendances. Le virage du design a fait de Décathlon un faiseur de tendances.

---

<sup>2</sup> Noshua Watson, "Dans les cuisines de Pixar", , *Les Annales de l'École de Paris du management*, (Vol. XIV, 2008).

### III. L'INDUSTRIALISATION DE LA CREATION

Trois séances du séminaire ont porté sur l'industrialisation de la création, c'est-à-dire sur la capacité d'une entreprise à créer en quantité et selon un rythme imposé.

*Les Guignols de l'info, machine rodée et maison fragile (Yves Le Rolland)*

L'émission satirique des Guignols de l'info a plus de vingt ans. Depuis plus de vingt ans, tous les soirs de la semaine, elle doit honorer un rendez-vous en direct aux yeux de plusieurs millions de téléspectateurs. Comment rester créatif pendant vingt ans à un rythme quotidien ? Si une forme d'industrialisation semble nécessaire pour répondre à ce défi du quotidien, elle peut aussi conduire à un formatage. L'enjeu consiste donc à articuler la mise en œuvre de processus pour produire régulièrement et le maintien d'une créativité.

Une machinerie ! Ce qui frappe à la lecture du compte rendu de séance est que la création des Guignols repose sur une véritable machinerie, particulièrement efficace, qui lui confère un savoir-faire scruté par des producteurs de nombreux pays : cela repose sur des équipes nombreuses et des processus parfaitement rodés. Ce sont ainsi 130 personnes qui travaillent régulièrement sur l'émission, au service d'une création chaque jour nouvelle.

Un des points-clés pour maintenir cette machinerie en état de marche est d'assurer la cohérence des équipes. Le personnel qui travaille sur les Guignols est un exemple de ce que Richard Caves appelle les *motley crew* : il regroupe des techniciens et des artistes, des stars et des anonymes, des personnes au savoir-faire singulier et d'autres plus facilement remplaçables, des créateurs qui fournissent des textes et des artistes qui s'exposent au public. Pour animer cet équipage hétéroclite, Yves Le Rolland semble faire preuve à la fois d'une aptitude à la sympathie au sens étymologique (capacité à comprendre le système social et les positions de ses différents membres) et d'un leadership important appuyé sur une capacité à affirmer des choix à partir des textes des auteurs (cf. compte rendu Michel Podolak). Il assume en outre le lien avec la chaîne, Canal +, et donc la responsabilité du succès de l'émission. De ce fait, pour les équipes, le seul outil de suivi de la qualité de l'émission est leur satisfaction personnelle.

Le système de recrutement des auteurs repose sur la cooptation. Cela a pour objectif d'une part de préserver la cohésion de l'équipe, d'autre part de transmettre l'identité des Guignols. On voit d'ailleurs apparaître dans cet exemple la notion de patrimoine immatériel : l'identité dans l'écriture, les règles d'or pour la constitution d'équipes, le savoir-faire des marionnettistes, les processus organisationnels sont autant d'éléments qui portent la créativité des Guignols. Une entreprise peut donc, au-delà de ses talents individuels, être porteuse de créativité.

*Un équilibre réussi entre industrialisation et création : l'exploit Plus belle la vie (Vincent Meslet, Isabelle Dubernet, Éric Fuhrer)*

La série *Plus belle la vie* présente le même enjeu d'industrialisation de la création que les Guignols. Il s'agit dans ce cas de créer quotidiennement 20 minutes de feuilleton, quand un tournage de long-métrage de cinéma se fait au rythme moyen de 3 minutes par jour ! La machinerie mise en place pour tourner le feuilleton a donc pour but de produire l'équivalent d'un long-métrage par semaine. Cela exige d'une part l'instauration de processus et d'une division du travail, d'autre part une réflexion sur l'articulation entre le processus et la création.

L'initiation de la série s'est faite à partir de la définition d'objectifs stratégiques et d'un travail d'étude et d'analyse extrêmement poussé. Il s'agissait d'asseoir dans la durée une série quotidienne, ce qui a supposé la mise en place d'une réflexion sur le processus de production et sur l'impact qu'il pouvait avoir sur le contenu. Le fait que la série se passe à Marseille est

par exemple une conséquence du besoin de réactivité : il fallait pouvoir tourner en extérieur en minimisant les aléas climatiques, et en studio.

La « machinerie » mise en place aujourd'hui permet de tourner en flux tendu, d'avoir une productivité qui ne se fasse pas au détriment de la qualité, d'optimiser les plateaux, les comédiens et les coûts. L'un des enjeux importants de la production était en effet de parvenir à un équilibre des pouvoirs entre la logique de création et la logique de production, et de l'avis des intervenants représentant chacune de ces logiques, il est atteint.

L'une des leçons de ce cas est de montrer que la création peut se faire avec une division du travail extrêmement poussée : l'écriture de la série est confiée à différentes équipes, et fonctionne selon une organisation bureaucratique et pyramidale qui en assure la cohérence.

Dans ce cas comme dans celui des Guignols ou de la Comédie-Française, la création s'appuie sur une organisation extrêmement précise. On perçoit dans ces cas que l'organisation constitue un patrimoine immatériel car elle porte une partie de la créativité. Sur *Plus belle la vie*, il a fallu deux ans à stabiliser le système de production, qui a évolué par essai-erreur, analyse, apprentissage. Si bien qu'aujourd'hui, il implique des règles d'or, des savoir-faire (planification des plateaux et des comédiens, supervision de l'écriture des dialogues...), des processus (découpage de l'écriture...).

Néanmoins, cet exemple, comme celui des Guignols de l'info, pose la question de la capitalisation de ces savoir-faire. Il semble qu'aujourd'hui, les apprentissages réalisés sur le feuilleton n'aient pas été mobilisés sur d'autres. Dans quelle mesure le capital immatériel construit sur une création peut-il être valorisé par ailleurs ? La question reste entière.

*Ubisoft et orbi : une organisation en réseau, créative et adaptative (Caroline Jeanteur, Pierre Escaich)*

Ubisoft offre un autre exemple d'industrialisation de la création, et soulève la problématique délicate du maintien de la créativité dans une entreprise qui grandit et doit se structurer. La croissance de l'entreprise est liée à la fois au contexte évolutif du jeu vidéo – les équipes mobilisées pour produire un jeu sont de plus en plus importantes – et à la volonté de l'entreprise de s'ouvrir en permanence à de nouvelles façons de penser, qui se traduit par des achats réguliers de studios de par le monde. Dans un contexte d'environnement technologique extrêmement mouvant, Ubisoft implique aujourd'hui 24 studios répartis de par le monde, représentant 5 000 développeurs.

Le défi est double : il s'agit à la fois pour l'entreprise et ses studios d'adapter en permanence leurs processus au contexte, et de maintenir la créativité propre aux petites structures. C'est la mission du Strategic Innovation Lab que de le faire : aux côtés des studios, elle porte en permanence une réflexion sur des nouvelles organisations, et s'efforce d'impulser de nouvelles façons de penser et de travailler.

Cette créativité repose sur différents éléments : la reconnaissance que la créativité peut et doit venir tant de la création que de la technique, la capacité des équipes à prendre des initiatives qui s'accompagnent d'un véritable droit à l'erreur, pas trop de règles, une culture du prototypage qui permet aux équipes de tester des idées et s'en faire une opinion, et l'importance accordée au temps. Le rôle de la *core team* est aussi central : une petite équipe soudée de 4 à 10 personnes qui représente les différentes sensibilités (artistique, technique, jeu...) et qui porte le projet.

Manager la créativité chez Ubisoft, c'est "servir et accompagner le processus de création, ne pas le contraindre". C'est avant tout une affaire d'environnement, marqué, chez Ubisoft, par la confiance et la responsabilisation et un sentiment d'émulation, caractérisé par le fait que chacun a la conviction d'être entouré d'experts.

#### ***IV. LA PERENNISATION D'UNE MAISON DE CREATION***

Lorsqu'une entreprise de création a été montée par un entrepreneur, et qu'elle s'avère performante, elle peut devoir faire face à la question de la pérennisation. C'est la question qu'aborde la séance du Crazy Horse : une entreprise, bénéficiant d'une image de marque importante peut-elle évoluer pour ne pas se laisser enfermer dans une logique d'identité mortifère ? Comment dans ce cas s'appuyer sur ce qui fait sa force, sa marque, ses savoir-faire, son patrimoine immatériel en somme, pour innover ?

##### *La folie retrouvée du Crazy Horse (Andrée Deissenberg)*

Le Crazy Horse avait été, à sa création en 1951, quelque chose d'avant-gardiste novateur. S'il s'inspirait du cabaret burlesque américain, son fondateur Alain Bernardin avait ajouté une sophistication toute parisienne, s'entourant d'artistes pour les chorégraphies, les jeux de lumière, les costumes et les musiques. Les numéros étaient écrits sur mesure pour des femmes de caractère, danseuses professionnelles ou non.

En 2006, huit ans après le suicide de son fondateur et directeur emblématique, Andrée Deissenberg a été chargée de le relancer, et n'a pu que constater qu'il lui fallait faire de nouveau briller un bijou qui était enfoui sous la poussière. On sentait encore battre un cœur artistique et un savoir-faire de sublimation de la femme, mais la maison semblait s'être endormie. Tous ceux qui contribuaient à faire le spectacle étaient passés dans une logique de pure exécution : danseuses et personnel de régie donnaient toujours le même show, sans joie de vivre ni passion. Le Crazy Horse était finalement passé de la haute couture à la grande distribution : il reproduisait des standards et perdait son savoir-faire.

Ce cas pose de nombreuses questions autour du patrimoine immatériel. Huit ans après le décès de celui qui l'a fondé et porté pendant 40 ans, qu'est-ce que le Crazy Horse ? Une marque du passé ? Que reste-t-il dans les maisons de création lorsqu'elles ont perdu leur créateur ? Et qui plus est, lorsqu'elles ne créent plus ?

Andrée Deissenberg se forge la conviction que le Crazy Horse doit de nouveau créer, mais tout en conservant ses codes. Mais que sont ces codes ? Et dès lors que l'on fait du neuf, n'est-on pas déjà en train de les casser ? Le chorégraphe Philippe Découflé a été invité à venir créer de nouveaux tableaux, mais s'est parfois heurté aux résistances des danseuses. Il n'est pas facile à la fois de briser le cadre et de respecter les codes...

Dans ce cas, on peut lire cette notion de code là encore sous l'angle du patrimoine immatériel. Dans ce processus de création, Andrée Deissenberg a mis à jour ce qui constituait le savoir-faire du Crazy Horse : par exemple une manière de se tenir très particulière des danseuses, qui exige une formation pointue, et qui n'est transmise que par les chorégraphes de la maison. Les codes ne sont pas des contraintes a priori, mais au contraire des possibilités offertes par un savoir-faire.

#### ***V. NOUVEAUX TALENTS, NOUVELLES TENDANCES : LES SOURCES DU RENOUVELLEMENT DE L'ENTREPRISE DE CREATION***

Deux séances du séminaire portent sur deux questions particulières. La séance sur les Gobelins a permis d'aborder une nouvelle fois la question centrale de la formation. La séance sur NellyRodi aborde la question de l'identification des tendances.



*Gobelins, la formation des talents que le monde entier nous envie... (Marie-France Zumofen, Moïra Marguin)*

La séance aborde une problématique déjà abordée à plusieurs reprises, celle de la formation des talents. Elle le fait en s'appuyant sur le cas d'une formation très reconnue dans le monde, celles de GOBELINS, l'école de l'image, très médiatisée récemment pour un projet de fin d'études nominé en 2009 aux Oscars dans la catégorie court métrage d'animation : *Oktapodi...*

La formation des talents pose de nombreuses questions : peut-on enseigner la créativité ? comment sélectionner en amont les futurs talents ? La réponse apportée par GOBELINS, l'école de l'image est intéressante – et spécifique – à plusieurs titres.

La volonté d'être une école "au service" du monde professionnel est très présente. L'école forme ainsi et avant tout des personnes capables de s'adapter à des projets multiples. Toute la pédagogie est construite autour de travaux sur des projets de création, dans des configurations différentes : projets personnels, projets de commande, projets d'auteur. Les apports proposés par l'école interviennent ainsi au service de ces projets. Le "monde professionnel" est très présent dans cette pédagogie : il intervient au travers de la "commande" de projets sur lesquels travaillent les élèves, du poids des stages (et du retour d'expérience) dans le cursus ou de l'intervention de nombreux professionnels dans la formation et dans les jurys. La pédagogie repose ainsi sur la double idée que la créativité s'acquiert d'abord dans la pratique et qu'il s'agit de former des professionnels de la création, dont certains deviendront peut-être des auteurs.

Ainsi, si l'école effectue une sélection à l'entrée importante, elle accompagne l'ensemble de ses recrutés vers le marché professionnel. Contrairement à d'autres formations créatives, il n'y a pas de sélection au cours du cursus. Ceux qui s'avéreront moins talentueux auront néanmoins suffisamment de technicité pour trouver leur place dans des projets.

La logique de professionnalisation se traduit aussi par la volonté d'apprendre aux étudiants à s'insérer dans des réseaux, et par l'importance accordée à la polyvalence : les étudiants doivent être capables de travailler sur des projets de commande, personnels ou d'auteur, en équipe ou individuellement, dans n'importe quel studio, et doivent avoir aussi une polyvalence technique.

Enfin, l'école s'efforce de mettre ses étudiants dans les conditions du marché : ainsi, sur la réalisation d'affiches, plusieurs élèves sont mis en concurrence, tandis qu'ils ne le sont pas sur le développement de sites multimédia, car ce marché ne fonctionne pas sur la compétition. Au total, la pédagogie de GOBELINS, l'école de l'image semble reposer sur l'idée du sas : un fonctionnement proche du monde professionnel (travail sur projets dans les conditions du monde professionnel), avec un accompagnement pédagogique. Cette approche exige de l'équipe pédagogique qu'elle ait une capacité de veille permanente sur les évolutions de l'univers professionnel et de ses techniques et outils.

*Saisir les tendances de demain (Pierre-François Le Louët, Nelly Rodi)*

Deux credo sont à l'origine de la création en 1985 de NellyRodi, aujourd'hui l'un des trois bureaux de style internationaux les plus importants. Le premier est que la mode est le reflet d'une époque et qu'elle peut donc s'anticiper. Le second est que la mode et l'esthétique touchent désormais la plupart des produits de consommation. NellyRodi décrypte les nouvelles tendances et les comportements des consommateurs pour accompagner ses clients, plus de mille sociétés réparties dans une vingtaine de pays, dans leurs démarches de positionnement de marque, de construction et de renouvellement de leur offre, d'innovation et de création. Pour ce faire, elle s'appuie sur un processus de brainstorming permanent, nourri par un dispositif d'écoute et de captation des tendances partout dans le monde, et associant les

approches analytiques du marketing et les approches plus intuitives des créatifs. Cela, au service de la création de typologies, de scénarios, d'histoires dans l'air du temps.

### *QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION*

La notion de patrimoine immatériel, sur laquelle une réflexion est engagée depuis quelque temps dans les pouvoirs publics, est très présente en toile de fond de cette session du séminaire. Le patrimoine recouvre plusieurs éléments : le talent brut d'un créateur confirmé ou de jeunes en devenir, les organisations sur lesquelles s'appuient les entreprises de création (procédures, règles d'or...), les différents savoir-faire mobilisés par ces entreprises, les marques de création...

Ces séances ont montré que la valorisation de ce patrimoine n'était en rien une évidence. Des jeunes talents ont besoin d'être identifiés, accompagnés, formés pour s'affirmer. Des talents confirmés doivent s'inscrire dans des entreprises viables. Des marques établies doivent se réinventer. Pour un pays comme la France, dont le patrimoine immatériel en matière de création est assurément immense, il s'agit d'un enjeu important. Car si cela signifie qu'il y a peut-être là un gisement important à exploiter, cela met aussi en évidence toute la difficulté de la chose.

Comment, au-delà des secteurs économiques déjà vivaces, valoriser le patrimoine immatériel que constitue la création française ?

Derrière cette question générale, certaines plus spécifiques ont été révélées ici. La première est celle de la création d'entreprise. Si de nombreux talents s'affirment, tous ne sont pas des entrepreneurs. Aussi, favoriser la rencontre de créateurs talentueux avec des entrepreneurs ayant une fibre pour la création peut-il donner naissance à quelques entreprises qui pourront devenir de grandes réussites.

Une autre question est relative à la valorisation des « savoir-faire organisationnels » construits par certaines entreprises de création. Une série comme *Plus belle la vie* a semble-t-il posé les bases, sur le plan de l'organisation du travail, de ce qui pourrait être une industrie française de la série. À partir de cet acquis, des créations audacieuses pourraient se développer. Comprendre pourquoi il n'en est rien, favoriser la capitalisation sur ce type d'expériences peuvent être définis comme des enjeux importants.

Il en va de même de la pérennisation des marques. La France a un patrimoine de marques de création exceptionnelles, dont certaines sont « poussiéreuses » voire mourantes. Si la mortalité des marques fait partie de la vie des affaires, celles qui sont liées à la création constituent un patrimoine peut-être plus riche que d'autres (car la création peut toujours se réinventer), et sont, peut-être plus que d'autres, très fragilisées par le départ de leurs fondateurs. Il y a donc sur ce point un enjeu à donner les moyens à ces entreprises de passer ces caps critiques.

Ces questions sont assurément à creuser. Des dispositifs de formation ou d'incubation peuvent constituer des réponses à certaines d'entre elles. Mais mettre en lumière ces problématiques, les éclairer par des exemples, les faire partager peuvent s'avérer vertueux. Le séminaire Création s'efforce d'y contribuer.

**ANNEXE : TABLEAU HISTORIQUE DU SEMINAIRE CREATION**

	<b>création</b>	<b>diffusion</b>	<b>institutions</b>
AV	P.-A. Le Pogam (Europa Corp), 2007	P. Chevalier (Radio France), 2006	D. Kessler (CNC), 2005
	G. Susman (Pixar), 2007	S. Scheffer (HBO), 2008	S. Le Bars (SFPA) & S. Malka (Xilam), 2008
	Y. Darondeau (Bonne Pioche), 2007		
	Y. Le Rolland (Les Guignols de l'info), 2010		
	V. Meslet, I. Dubernet, E. Fuhrer (Plus belle la vie), 2010		
	V. Grimond (Wild Bunch), 2008		
spectacle vivant	Th. Lhermitte, 2009	M. Mayette & J. Lamy (Comédie-Française), 2010	C. Serreau (Académie Fratellini), 2009
	A. Deissenberg (Crazy Horse), 2010		
musique	P. Nègre (Universal Music), 2005	M. H'Limi (Nova), 2006	
		Y. Petit de Voize (fest. de Pâques de Deauville), 2006	
		D. Colling (Printemps de Bourges), 2008	
		L. Royant (Les Vieilles Charrues), 2009	
édition	F. Nyssen (Actes Sud), 2005	J.-M. Thévenet (festival d'Angoulême), 2005	
		J.-P. Ohl (libraire), 2007	
multimédia	N. Gaume (Kalisto), 2005	F. Aziosmanoff (Le Cube), 2007	C. Bolliet (Algoé) & P. Carde (Lyon Game), 2006
	C. Jeanteur & P. Escaich (Ubisoft), 2010		M.-F. Zumofen & M. Marguin (les Gobelins), 2010
	S. Bole (Nintendo), 2009		
mode	S. Toledano (Dior), 2006	F. Pairon (IFM), 2008	
	A. Pirot (Celio), 2007		
	F. Montenay (Chanel), 2008		
	J.-J. Picart, 2010		
	N. Rodi & P.-F. Le Louët (NellyRodi), 2010		
parfum	B. Romagné (conseil), 2006		
	F. Malle (Ed. de parfums Frédéric Malle), 2008		
	J.-C Ellena (Hermès), 2009		
design	P. Le Quément (Renault Design), 2005	G. Laizé (VIA), 2007	J.-R. Talopp & M. Larivière (Strate Collège), 2006
	C. Poux-Bernard & G. Pezzini (Hermès), 2009		
	B. Fitoussi (Christofle), 2009		
publicité	V. Leenhardt (Oxylane), 2010		
	M. Erra (BETC), 2006		
	E. Tong Cuong (La Chose), 2006		
	F. Gervais (Publicis Conseil), 2009		

sport	J.-P. Doly & R. Domenech (FFF), 2007	
	F. Paquet (LOSC), 2007	
architecture	P. Andreu, 2008	
	A. Trincal (Ateliers Jean Nouvel), 2008	
	B. Vaudeville (T/E/S/S), 2009	
gastronomie	S. Bellon (Alain Ducasse), 2005	B. Beaugé (critique), 2007
	A. Senderens (Senderens), 2006	
industrie	J.-M. Raibaud (France Télécom), 2005	
	J. Nouzarède (Vedici), 2008	
	V. Schächter (Total) & F. Taddéi (INSERM), 2009	
	M. Podolak, 2010	