



CREATIVE  
SHIFT  
STUDIES  
RESEAU INTERNATIONAL



IC industries  
C/ culturelles &  
création  
artistique

PREFics EA 4246



# Questionner le tournant créatif : dispositifs, processus et représentations

*Actes de colloque*

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



**Université d'économie de Varna – Bulgarie, 7-9 juin 2017**

*Actes de colloque*

**Questionner le tournant créatif :  
dispositifs, processus et représentations**

**Yanita ANDONOVA et Anne-France KOGAN (dir.)**

Yanita Andonova et Anne-France Kogan (dir.)

Textes présentés lors du **colloque international « Questionner le tournant créatif : dispositifs, processus et représentations »**,  
**Université d'économie de Varna – Bulgarie, 7-9 juin 2017**

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

ISBN 978-2-9552946-1-1 / EAN 9782955294611

Dépôt légal : décembre 2017

## Table des matières

### Introduction

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

### Conférences plénières

La citoyenneté créative post-communiste Anna KRASTEVA.....	12
---	----

Économie politique de la création. Un programme de recherche Pierre MOEGLIN.....	14
---	----

### Axe 1 : Numérique et créativité : extension du domaine de la rationalité

Questionner la place du tournant « créatif » dans le processus d'informatisation sociale. Premiers éléments de cadrage Dominique CARRE .....	19
--	----

L'injonction à la créativité par le numérique dans le dispositif Museomix Eva SANDRI .....	26
---	----

Le design dans l'action publique : tournant créatif ou nouvelle forme de rationalisation ? Nadia ARAB.....	32
---	----

Les applications mobiles culturelles et leurs publics : création, modélisation, participation Sébastien APPIOTTI .....	38
---	----

Transitive relations of digital rights and European values Petya KOLEVA .....	49
--	----

### Axe 2 : Politiques publiques et territoires créatifs

Capitale de la culture - Plovdiv 2019: tournant créatif et développement urbain Krassimira KRASTANOVA .....	62
--	----

Paradigme contemporain de l'économie de la création, la créativité comme enjeu de mise en visibilité du territoire local Bruno LEFEVRE .....	65
--	----

Detroit : le « tournant créatif » à partir du design ? Simon RENOIR .....	72
--	----

Food festivals as cultural experience economy Elitsa STOILOVA .....	79
--	----

Préservation des pratiques créatives locales en Bulgarie et tourisme ethnoculturel Hristina FILIPOVA et Jivko PARUSHEV.....	84
--	----

### **Axe 3 : Créer pour s'organiser autrement**

L'Odyssée de Pénélope, une expérimentation transmédia entre institutions culturelles et organismes de formation Estrella ROJAS .....	94
La question de la transposabilité des jeux dans la formation pour adultes : enjeux de créativité et jeux de rôles pour managers Emmanuelle SAVIGNAC.....	102
La créativité au quotidien et sa marchandisation : vers la structuration d'une filière des UGC ? Vincent BULLICH.....	106
Le « Makestorming » : culture du dire, culture du faire et promesse de créativité Lucie ALEXIS .....	117

### **Axe 4 : Travail artistique en économie libérale**

Créativité organisationnelle et politique dans le cinéma des frères Dardenne Nicole D'ALMEIDA .....	126
L'industrie du disque et sa chaîne de valeur après le virage numérique – quels défis pour la créativité des artistes ? Anna JANOWSKA .....	131
Le travail scientifique ou les malheurs de la vertu créative. Le cas italien Davide BORRELLI et Marialuisa STAZIO .....	139
Création sous contrat ou création sous contrainte ? Le cas du projet ETNA Nicole DENOIT et Guillaume LE BAUBE.....	147
Le travail contemporain du marbre : les œuvres de Victor Gingembre, entre traditions et innovations Valentine CHATELET .....	160
Nouvelles dynamiques du capitalisme contemporain : sujet, travail, créativité dans le contexte brésilien Ivone de Lourdes OLIVEIRA, Eduardo de JESUS et Isabella NOVAIS.....	168
L'expérience salarié, nouvel âge de réenchantement par l'entreprise Vincent BRULOIS.....	179
<b>Appel à communication (AAC)</b> .....	186
<b>Call for papers</b> .....	192
<b>Index des auteurs</b> .....	198

### **Responsables scientifiques**

ANDONOVA Yanita, LabSIC, Université Paris 13

KOGAN Anne-France, PREFIcs, Université Rennes 2

### **Comité d'organisation**

DABEVA Tania, Université d'économie de Varna (Bulgarie)

FILIPOVA Hristina, Université d'économie de Varna (Bulgarie)

### **Comité scientifique**

BOUQUILLION Philippe, LabSIC, Université Paris 13

CHAMBAT-HOUILLON Marie-France, CEISME, Université Paris 3

CONSTANTOPOULOU Christiana, Université Panteion (Grèce)

D'ALMEIDA Nicole, GRIPIC, Université Paris-Sorbonne

DABEVA Tania, Université d'économie de Varna (Bulgarie)

FOURMENTRAUX Jean-Paul, EHES, Université Aix-Marseille

JEANTET Aurélie, Laboratoire Travail et Mobilités, Université Paris 3

KRASTANOVA Krassimira, Université de Plovdiv (Bulgarie)

KRASTEVA Anna, Nouvelle Université Bulgare de Sofia (Bulgarie)

LEGENDRE Bertrand, LabSIC, Universités Paris 13

LENEL Pierre, LISE, Conservatoire national des arts et métiers

LUCCHINI Françoise, IDEES, Université de Rouen

MIGUEL DE BUSTOS Juan Carlos, CRICIS, Univ. du Pays Basque (Espagne)

MOEGLIN Pierre, LabSIC, Université Paris 13/Institut Universitaire de France

PETIT Laurent, GRIPIC, Université Paris-Sorbonne

POIRIER Christian, Centre Urbanisation Culture Société, INRS (Canada)

ROUET Gilles, LAREQUOI, Univ. de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

SAVIGNAC Emmanuelle, CERLIS, Université Paris 3

THÉVENIN Olivier, CERLIS, Université Paris 3

TREMBLAY Gaëtan, GRICIS, Université du Québec à Montréal (Canada)

VACHER Béatrice, MICA, Ecole des Mines d'Albi

VIVANT Elsa, LATTS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée

VOVOU Ioanna, CEISME, Université de Panteion (Grèce)

WILHELM Carsten, CRESAT, Université de Haute Alsace

## INTRODUCTION

**Yanita ANDONOVA**

Université Paris 13, LabSic  
[yanita.andonova@univ-paris13.fr](mailto:yanita.andonova@univ-paris13.fr)

**Anne-France KOGAN**

Université Rennes 2, Prefics  
[anne-france.kogan@univ-rennes2.fr](mailto:anne-france.kogan@univ-rennes2.fr)

Ce colloque, qui a eu lieu à Varna en Bulgarie du 7 au 9 juin 2017, s'inscrit dans la continuité de ceux que nous avons organisés à [Montréal en 2014](#) et à [Nantes 2015](#). L'intérêt des participants pour ce thème nous a encouragées à prolonger cette dynamique par la création de [Crea2S \(Creative Shift Studies\)](#), un réseau international de chercheurs. Cela nous permet de prolonger nos questionnements sur le « *creative shift* » tout en conservant une posture critique vis-à-vis du discours hégémonique d'injonction à la créativité. Autrement dit, il s'agit de mieux comprendre ce qu'attendent les organisations de la créativité et ce qu'elles mettent en œuvre, comment s'articulent ou sont mises en tension les logiques de création et celles de rationalisation de la production, et enfin d'analyser les évolutions du statut socio-économique du « créatif ». Un projet ambitieux qui incite à croiser les regards et dépasser les cloisonnements disciplinaires.

A Varna, la présence de chercheurs bulgares et issus d'autres pays post-communistes nous a rappelé le poids du politique dans les potentialités d'expressions individuelles et collectives, comme préalable à la créativité.

Concernant les modalités d'expression de la créativité, la référence au jeu et à ses possibilités d'exploration de nouveaux imaginaires et manières de faire, revient régulièrement. Mais le jeu suppose une liberté d'engagement difficile à concilier dans les organisations. Il se trouve alors supplanté par une injonction à la participation qui permet toujours cette exploration de nouvelles formes, services dans des dispositifs tout en intégrant des exigences spécifiques : diversité des acteurs, renouvellement démocratique, contraintes techniques, résultat attendu, efficacité, etc. Ces mises en œuvre sont souvent le fait de designers ou d'artistes qui viennent donner forme à ces nouvelles injonctions et proposent des modalités pour animer des enjeux qui ne sont pas sans susciter des tensions.

Effectivement, les logiques de rationalité ne sont jamais loin et sont parfois telles qu'elles brident la créativité attendue ou la cantonnent à des applications numériques comme pour le renouvellement des offres de médiations culturelles. Numérique et créativité font donc toujours bon ménage et profitent surtout aux industries qui continuent de se structurer autour de ces nouveaux contenus.

C'est encore des attentes en termes d'enjeux économiques que l'on retrouve autour des différentes communications qui présentent le cas de politiques publiques d'aménagement urbain ou d'offres touristiques associées à la créativité.

Nous remercions tous les auteurs qui sont venus enrichir cette compréhension du « *creative shift* » et espérons continuer avec eux cette aventure. En attendant, voici leur contribution.

**Anna KRASTEVA** a introduit le colloque par une conférence plénière sur la citoyenneté créative post-communiste. Elle interroge le passage de citoyens « sans citoyenneté », à ceux d'auteurs et créateurs de leur citoyenneté à travers différentes modalités d'activisme citoyen. Elle mobilise pour cela « l'ordre du jeu » pour comprendre les différents changements qui s'opèrent pour les citoyens post-communistes. Le jeu exige une participation joyeuse, amène à revisiter les règles, à mobiliser l'imaginaire tout en l'articulant à la culture, et prône la liberté d'engagement.

La deuxième conférence plénière, assurée par **Pierre MOEGLIN**, interroge l'impératif créatif en reconstruisant (et non déconstruisant) cette référence créative : de même qu'il n'a pas fallu attendre que la notion de travail existe pour produire et créer, l'homme n'a pas attendu de savoir qu'il créait pour créer. Partant de là, il propose de développer sa réflexion en trois volets en tentant d'identifier les moments où sont apparus : (1) l'idée de création dans l'histoire des mentalités, (2) celle de référence créative dans les politiques publiques, et (3) la création comme un fait scientifique à analyser.

### **Axe 1 : Numérique et créativité : extension du domaine de la rationalité**

**Dominique CARRE** questionne la place du « tournant créatif » dans le processus d'informatisation sociale. A partir d'études des politiques d'informatisation menées depuis les années 90's, il propose de considérer ce tournant comme une nouvelle formulation d'un processus de rationalisation par le numérique des collectivités territoriales, dont la « smart city », serait une des figures.

En prenant le cas du dispositif Museomix, **Eva SANDRI** nous montre qu'avec l'injonction à la créativité est formulée une seconde injonction : celle de produire une offre de service à diffuser sur support numérique. Ces deux injonctions - au numérique et à la créativité - vont de pair : l'omniprésence des supports numériques durant Muséomix mène *in fine* à une fusion sémantique entre créativité, technologie et pertinence sociale. Autrement dit, il en résulte un amalgame entre la possibilité de réaliser une activité créative et son utilité sociale.

Dans l'action publique, on observe l'appel de plus en plus fréquent à des designers pour faire émerger des FIP « Formes d'Innovations Publiques ». Le designer donne forme à des idées par différents supports visuels ou maquettes. Ces démarches permettent de mettre en œuvre et d'optimiser une réponse au tournant participatif du public vers l'usager ; tout en faisant coopérer des agents aux logiques sectorielles très fortes et à moindre coût. **Nadia ARAB** interroge alors la légitimité du designer à animer cette délégation de la « puissance créatrice » aux usagers.

Dans le cas d'expositions muséales, **Sébastien APPIOTTI** s'intéresse aux dispositifs de médiation sur support numérique. A travers les discours d'accompagnement, ces objets nous renseignent sur les velléités d'instaurer un « nouveau » paradigme de visite, contributif, créatif et participatif.

En Bulgarie, ces 25 dernières années ont vu la multiplication des possibilités offertes par le digital, mais surtout le déploiement d'expressions artistiques jusqu'alors muselées. Ce double mouvement transforme le champ culturel et **Petya KOLEVA** interroge alors les conditions pour qu'à l'avenir, la qualité des formes d'expression culturelle et artistique soit garantie. A travers deux cas de figures, elle souligne à quel point l'aspect juridique des droits d'auteurs et l'aspect économique lié à la nature des investissements sont cruciaux.

## Axe 2 : Politiques publiques et territoires créatifs

**Krassimira KRASTANOVA** présente le projet « Capitale de la culture - Plovdiv 2019 » en Bulgarie, en rappelant tous les enjeux que cela soulève. Elle décrit la mutation du quartier Kapana qui voit l'arrivée de nombreuses activités relevant des industries créatives.

C'est également à des « quartiers culturels créatifs » que **Bruno LEFEVRE** s'intéresse, en proposant trois idéaux-types de leurs conditions d'émergence. Les différentes représentations de ces clusters par les entrepreneurs, acteurs publics et acteurs locaux éclairent l'importance de leurs rapports de force. Cette approche permet alors de saisir les différents modes d'organisation et d'action mis en œuvre dans le déploiement de ces dispositifs.

Dans le cas de la ville de Detroit aux US, le design est mobilisé pour mettre en œuvre le « tournant créatif » de certains quartiers. **Simon RENOIR** nous montre que le design, parce qu'il permet de canaliser la créativité dans des méthodes, la diffuse, telle une courroie de transmission, des mondes de l'art vers les activités économiques et industrielles traditionnelles. Le design serait alors le socle du tournant créatif qui serait la manifestation d'un mouvement englobant de normalisation de la créativité (Reckwitz, 2014).

**Elitsa STOILOVA** nous présente le cas d'un « food festival » bulgare, le « Red Peppers, Tomatoes, Traditional Food and Crafts » comme exemple d'un processus de création de valeur et d'inscription dans les industries créatives, qui contribue par ailleurs à renforcer l'identité locale.

**Hristina FILIPOVA** et **Jivko PARUSHEV** interrogent la nouvelle offre de tourisme ethnoculturel, qui s'inscrit dans le calendrier des rituels folkloriques bulgares. Ils proposent d'analyser le contenu de ces différentes offres, en distinguant, d'une part, celles qui relèvent des caractéristiques historiques et ethnographiques, et d'autre part, celles qui relèvent du folklore et de la mythologie.

## Axe 3 : Créer pour s'organiser autrement

**Estrella ROJAS** nous présente une expérimentation transmédia qui mobilise des étudiants, metteurs en scène et directeurs d'opéra, à l'initiative de l'Opéra comique. Sous le couvert d'une formation à la création, la dimension numérique est également très présente dans cette expérimentation transmédia qui prendra le nom de L'Odyssée de Pénélope.

C'est aussi dans l'idée d'expérimenter d'autres rôles que l'on mobilise le jeu dans la formation pour adultes. La contribution d'**Emmanuelle SAVIGNAC** se propose de restituer l'analyse des jeux de rôles pour managers et d'y interroger la part laissée à la créativité.

**Vincent BULLICH** en s'intéressant à toutes les productions « amateurs » qui sont diffusées sur le web, observe l'émergence d'activités nouvelles et spécifiques, de l'ordre de l'intermédiation et de la diffusion. A partir de l'étude d'une catégorie spécifique d'intermédiaires, les « agences de valorisation des UGC », cette communication vise à apprécier l'hypothèse de la constitution d'une filière propre aux UGC.

**Lucie ALEXIS** en s'appuyant sur deux exemples d'atelier de type « Makestorming » étudie d'une part, la promesse de créativité véhiculée dans les discours et d'autre part, les formats destinés à favoriser la créativité des participants. En donnant un caractère ludique au travail, si chaque participant aux ateliers de « makestorming » doit trouver sa place dans cette nouvelle organisation du travail, ce sont indéniablement des moments permettant d'entrer en relation, de recréer du tangible et de la discussion.

#### Axe 4 : Travail artistique en économie libérale

**Nicole D'ALMEIDA** revisite la critique artiste à travers l'analyse du film des frères Dardenne (2014) : "Deux jours, une nuit". Ce film est l'occasion de mettre en évidence des contradictions du capitalisme, où le métier disparaît et l'argent est ce médium sans parole. Les réalisateurs interrogent alors les conditions d'une solidarité dans ce contexte d'anomie sociale. L'art est ici clairement au service d'une meilleure compréhension et critique de l'organisation du travail contemporain.

Dans l'industrie du disque, face aux défis induits par le numérique, tels que la surabondance de l'offre musicale en ligne, l'exigence des compétences numériques, juridiques et entrepreneuriales, les artistes débutants doivent faire preuve de créativité. Pour **Anna JANOWSKA**, celle-ci se distingue de celle mobilisée pour réaliser ou interpréter l'œuvre musicale, elle relève plutôt d'une « créativité dynamique » en mutation constante, qui doit pouvoir s'adapter aux circonstances en évolution et cela sans que celle-ci leurs garantisse un succès artistique.

En interrogeant les dispositifs d'évaluation des performances universitaires sur le travail scientifique qui viennent d'être implémentés en Italie, **Davide BORRELLI et Marialuisa STAZIO** considèrent ceux-ci comme une nouvelle modalité du pouvoir politique dans le domaine du savoir, qui pourrait engendrer, à leur avis, des effets délétères et contre-productifs sur la recherche qui va perdre sa capacité heuristique et sa créativité.

A l'occasion d'un chantier d'autoroute, l'entreprise Vinci-Cofiroute, par la volonté de son directeur opérationnel, veut, en sollicitant des photographes, constituer un espace de création artistique pendant toute la durée des travaux. **Nicole DENOIT et Guillaume LE BAUBE** présentent ici tout le travail de traduction des intérêts de l'entreprise pour convaincre de l'intérêt de ce projet. Au cœur de cette négociation, le risque et l'incertitude spécifiques aux biens artistiques deviennent des arguments de modernité, auxquels l'entreprise via l'image de son chantier aspire.

La communication de **Valentine CHATELET** présente le cas de créations en marbres polychromes, à partir des travaux d'un artiste-designer-architecte contemporain : Victor Gingembre. Cela permet de rappeler que les innovations techniques et technologiques du traitement de ce matériau s'inscrivent dans une longue tradition, sont cumulatives et ont toujours fait partie intégrante du processus de création.

En analysant les marques discursives de l'École créative brésilienne Perestroika, **Ivone de Lourdes OLIVEIRA, Eduardo de JESUS et Isabella NOVAIS** cherchent à comprendre comment le capitalisme contemporain se manifeste dans le rapport entre le sujet, le travail et la créativité. Souvent, la créativité est prise comme dispositif d'engagement et de mobilité subjective pour atteindre l'efficacité et l'efficacité.

Comme l'injonction à la créativité dans la sphère professionnelle, « l'expérience salarié » fait partie de ces nouveaux termes qui fleurissent dans les entreprises. C'est un moyen d'appeler aux sens et à l'expérimentation des sens, comme un artiste dans une démarche de création. **Vincent BRULOIS** interroge cette injonction et tente d'identifier les dimensions du travail qu'elle occulte.

## **CONFERENCES PLENIERES**

## La citoyenneté créative post-communiste

**Anna KRASTEVA**

Nouvelle Université Bulgare, Sofia (Bulgaire)  
doctor honoris causa de l'université de Lille 3  
[anna.krasteva@gmail.com](mailto:anna.krasteva@gmail.com)

Un jour la Bulgarie est entrée dans les media internationaux par un geste artistique radical : le Monument de l'Armée soviétique au centre de la capitale Sofia s'est 'réveillé' repaînt en couleurs vives. La surprise esthétique-politique était provoquée par la proximité inattendue entre les héros de la mythologie communiste et les personnages de la culture de masse, type Disney et l'« insoutenable légèreté » de la transformation des premiers dans les seconds. Le label de cet acte-provocation politico-artistique en marche avec le temps, résume les grands thèmes de l'article : l'émergence de la citoyenneté post-communiste contestataire et créative ; l'esthétisation des mobilisations civiques ; les réinventions de la ville comme nouvel espace public par de nouveaux acteurs citoyens.



Le tournant créatif est conceptualisé à l'intersection de la politique, de la poétique et de l'engagement citoyen, ce mix étant conceptualisé par la citoyenneté contestataire et créative.

La conférence assurée dans le cadre du colloque « Questionner le tournant créatif : dispositifs, processus et représentations », qui s'est tenue à Varna du 7 au 9 juin 2017, est structurée en trois parties.

La première partie analyse les paradoxes de la citoyenneté communiste étirée entre la citoyenneté réduite à l'appartenance à l'Etat et l'engagement imposé. Le second paradoxe est entre la plaisanterie interdite (Milan Kundera l'a érigée au niveau Nobel) et l'attraction de l'*homo ludens*. Les intellectuels/lecteurs se passionnaient pour la conception de Johan Huizinga de la civilisation du jeu parce qu'elle s'opposait au marxisme centré sur le travail et intronisait la liberté comme principe du jeu. L'ordre du jeu enchantait car le vrai jeu exclut toute propagande : l'excitation joyeuse et pas l'exaltation hystérique forme l'esprit du jeu.

L'ordre du jeu instaure un monde créé par l'homme, différent du quotidien ou l'individu s'épanouit par la plaisanterie, le rire, la poésie.

La seconde partie examine l'invention de la citoyenneté post-communiste. Elle se libère de la tutelle de l'Etat en se construisant et conceptualisant dans le cluster conceptuel de la créativité, l'imagination, l'expérimentation, l'utopie.

La multiplication et la diversification de nouvelles formes de citoyenneté – transformative, verte, e- (numérique), solidaire, interculturelle, identitaire – sont comparées dans la troisième partie avec un accent sur les deux formes principales – contestataire et créative.



Source : <https://www.facebook.com/ProtestnaMreja>

Les auteurs de l'acte politico-artistique du début de l'article se nomment 'Transformateurs' et attestent d'une triple transformation : du mariage explosif et créatif politique et poétique ; de la formation de nouveaux acteurs qui expérimentent, innovent et réussissent des micro-changements ; de la seconde révolution démocratique guidée par les citoyens dont l'enjeu est la réinvention de la citoyenneté comme engagement et créativité.

L'analyse proposée par Ana Krasteva et les réflexions qu'elle a développées dans le cadre des échanges du présent du colloque international en Bulgarie, sont exposées dans plusieurs productions scientifiques de l'auteure, notamment en langue anglaise, française, bulgare et russe. Elles peuvent être consultées

### **Bibliographie indicative :**

- Krasteva Anna (ed) (2013) *E-citoyennetés*. Paris : Harmattan
- Krasteva Anna, Gueorguieva Petia (eds) (2015), *La rue et l'e-rue. Nouvelles contestations citoyennes*. Paris : Harmattan
- Krasteva A. (2016), « The white piano or the dilemma creative versus contestatory (e-) citizenship » In: Digital icons, 2016, issue 15. <http://www.digitalicons.org/issue15/the-white-piano-or-the-dilemma-of-creative-versus-contestatory-e-citizenship>
- Krasteva A. (2016), « Occupy Balkans or the emergence of postcommunist contestatory citizenship » In: Southeastern Europe, 2016, vol. 40, N 2. 158 – 187 <http://booksandjournals.brillonline.com/content/journals/10.1163/18763332-04002002>
- Brown Elinor, Krasteva Anna, Ranieri Maria (eds) (2016), *E-learning & Social media. Education and citizenship for the digital 21st century*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

## Économie politique de la création.

### Un programme de recherche

**Pierre MŒGLIN**

LabSic, Université Paris 13  
Institut Universitaire de France  
[pierre.moeglin@wanadoo.fr](mailto:pierre.moeglin@wanadoo.fr)

De tout temps les hommes ont créé des œuvres, des remèdes, des armes, des ustensiles, des manières nouvelles de se loger, de se déplacer, de se vêtir et de se nourrir. Les sociétés également créent : leurs langues, leurs règles et leurs lois, leurs institutions, leurs normes et leurs symboles et même leurs récits fondateurs. Et c'est sur la foi de ces récits qu'elles « font la vérité » (Veyne 1983, p.12) qui leur permet en retour de se créer elles-mêmes (Giddens, 1987). Longtemps, toutefois, hommes et sociétés ont créé « alors qu'il n'y avait pas de *concept*, ni même de mot pour désigner l'activité productrice et créatrice » (Lefebvre, 1970, p.54). Or, pour créer, ne faut-il pas savoir que l'on crée ? Et, auparavant, savoir ce que créer veut dire ?

L'idée de création ne va pas de soi, toutefois. Il n'est pas évident, en effet, de penser que quelque chose peut naître de rien, que le tout est supérieur à la somme des parties et que le neuf n'est pas, ou pas toujours, de l'ancien simplement transformé. *A fortiori* est-il difficile de reconnaître aux humains le pouvoir de créer quelque chose *ex nihilo*. Il n'est pas fortuit, à cet égard, que le mot « artiste », qui date de la fin de la Renaissance, ait mis tant de temps à être inventé. Tout aussi problématique est l'idée moderne de création, laquelle n'est jamais tout à fait débarrassée de l'ancienne part de mystère, de nostalgie et de merveilleux qui lui est attachée. Probablement y a-t-il même plus de magie que jamais dans ce que K. Marx appelle le « fétichisme de la marchandise ». Il désigne par là le processus consistant à attribuer à un bien quelconque des traits et des vertus dissimulant la violence des rapports sociaux présidant à sa production et à sa valorisation.

Ce fétichisme s'observe avec plus d'intensité encore dans le monde de l'art. Car « les acheteurs du monde de l'art [sont] des croyants qui organisent leurs rituels (d'authentification, de sacralisation, de contemplation, etc.) et leurs actes magiques (juridiques, scientifiques, économiques, etc.) » (Lahire, 2015, p.46). Ainsi sont-ils les membres les plus actifs de ce que L. Boltanski et È. Chiapello (1999, p.63) nomment la « cité inspirée », celle du saint et de l'artiste. Cependant, la valeur-crédit se diffuse dans toutes les « cités », quels qu'en soient les objets et finalités. En témoignent de manière flagrante la mythologie qui entoure la vie et les œuvres des dirigeants d'Apple, Amazon, Facebook et Google et des autres héros de l'économie numérique, crédités d'une créativité si prodigieuse qu'elle est censée les élever au rang d'êtres d'exception et, accessoirement, valoir à leurs entreprises toutes les faveurs du capital-risque et de la spéculation boursière.

Insistante et inconsistante injonction créative ! Le paradoxe des sociétés où la création ignorait le mot qui la désignait semble dorénavant devoir être remplacé par celui, plus paradoxal encore, de celles où le mot compte d'autant plus qu'il la désigne moins. Panne de

la créativité ? À tout le moins, malaise dans la création. Objectera-t-on que ce n'est absolument pas l'impression que donne la récurrence de formules comme « territoires créatifs », « éducation créative », « classe créative », « travail créatif », « politique créative », « industries créatives », « économie et société créative » ? Les apparences sont trompeuses. De fait, ces formules sont autant de « petits blocs insécables de pensée et de parole préfabriquées, qui donnent aux propos leur couleur d'universalité conceptuelle mais aussi leur air de leçon apprise » (Bourdieu, 1979, p.507). La réalité est qu'elles ne sont ni universelles, ni consensuelles.

Significatives sont, à cet égard, la variation et la diversité des combinaisons auxquelles se prêtent les expressions « industries culturelles » et « industries créatives ». Il arrive, certes, à « industries créatives » d'être employée seule, par exemple dans les documents du Department for Culture, Media and Sport (1998) britannique. Mais c'est alors pour désigner, en plus des industries culturelles, les Beaux Arts, le spectacle vivant, l'architecture, la publicité, la mode, parfois le jeu vidéo et le tourisme patrimonial ainsi que des arts appliqués comme le design et l'artisanat d'art. Plus souvent, cette expression est associée à « industries culturelles » dans « industries culturelles et industries créatives ». Elle l'est notamment par les experts de la Commission européenne (2010), pour marquer la distinction entre les deux types d'industries : celles relevant de la culture et celles relevant de la créativité. Mais il arrive souvent, et contradictoirement, que ces mêmes experts et ceux d'agences et structures liées à la Commission européenne (Comité économique et social européen, 2015, par exemple) emploient aussi l'expression « industries culturelles et créatives ». Tel est également le cas des responsables du ministère français de la culture à l'origine de la plateforme France creative, lancée en 2013 pour défendre à Bruxelles le principe des droits d'auteur. L'Unesco (2013) l'utilise, elle aussi, tout en recourant fréquemment à l'expression « économie créative », à la suite du rapport Cox (2005) commandé par le gouvernement britannique pour élargir la perspective à d'autres secteurs que ceux des seules industries créatives. Cette expression correspond peu ou prou à « *Global Culture Industry* », par où S. Lash et C. Lurry (2007) désignent l'intégration de la superstructure culturelle dans l'infrastructure industrielle. Elle correspond aussi à ce que, pour notre part et plus simplement, nous appelons « culturisation de l'industrie » (Bouquillion et al., 2013). Se rencontre également, mais, cette fois, dans les rapports officiels chinois, « industries culturelles créatives », produit d'un compromis entre les visées culturelles de Beijing et celles, créatives (et immobilières), de Shanghai (Keanes, 2009, p.94). Enfin, beaucoup de documents de l'Organisation mondiale de la propriété industrielle utilisent des expressions comme « industries fondées sur le droit d'auteur et les droits annexes », « industries du *copyright* » et, quelquefois, « industries de contenus ».

Que signifient ces variations terminologiques ? Et comment interpréter le choix de l'une ou l'autre de toutes ces expressions en lice ? L'analyse montre que chacune désigne une réalité différente, correspondant à des contextes spécifiques et porteurs d'intérêts en concurrence. Ainsi la séparation entre « industries culturelles » et « industries créatives » exprime-t-elle la tension entre les pôles amont et aval des filières. Lorsque, dans cette configuration, les fonctions de reproduction sont privilégiées, l'aval concentre investissements et pouvoir décisionnaire. Et ce sont les industries culturelles qui imposent alors leur loi aux industries créatives. À l'inverse, lorsque l'amont l'emporte, le centre de gravité de la filière se déplace du côté des fonctions de conception et de création. Ainsi D. Throsby (2008), pionnier australien de la théorie des industries créatives et auteur de l'une de leurs plus célèbres typologies, propose-t-il une hiérarchie qui, des plus artistiques au moins artistiques, répartit et distribue l'ensemble de ces filières sur différents cercles concentriques. Et ce, de manière

d'autant plus artificielle que la reconnaissance (ou non) d'une dimension artistique est propre à chaque époque et contexte historique.

Très différente est la configuration désignée par l'association des deux termes, comme c'est le cas, par exemple dans l'expression « industries culturelles et créatives ». De fait, l'intégration, dans le même ensemble, de filières et activités censées être simultanément culturelles et créatives, culturelles créatives, voire uniformément créatives, suggère que le même régime s'impose à toutes. L'une des caractéristiques de ce régime tiendrait à la mise en relation directe des producteurs et des consommateurs, au détriment des intermédiaires traditionnels. Il arrive d'ailleurs à cette intermédiation nouvelle d'emprunter les voies d'un véritable courtage informationnel. Quant aux expressions telles que « industries de la propriété intellectuelle et artistique » ou « industries du *copyright* », elles signifient qu'un auteur, individuel ou collectif, se voit (plus ou moins arbitrairement) conférer un privilège dû à l'antériorité et à l'originalité de l'œuvre qu'il a produite. Ces expressions qualifient donc une économie fondée sur la reconnaissance et la commercialisation de droits et visant à limiter autant que possible les pratiques de *fair use*.

Si embryonnaires soient-elles, ces considérations confirment l'idée selon laquelle les champs de la création et de la créativité sont des champs de bataille où s'affrontent de puissants enjeux, mettant aux prises industriels des programmes, fabricants de matériels et opérateurs de la communication et du Web. À quoi s'ajoutent, dans chacun de ces trois camps, les clivages liés aux rapports de domination qui s'y exercent.

Trois conséquences nous paraissent devoir être tirées du constat de cette agonistique généralisée. Elles devraient pouvoir guider et nourrir utilement une recherche d'envergure concernant les notions de création et de créativité et les utilisations paradigmatiques qui en sont faites aujourd'hui au nom du progrès social et du développement économique. Cette recherche s'inscrirait dans le cadre d'une économie politique de la création (Mœglin, 2015).

- • La première de ces conséquences est qu'il faut éviter de considérer ces notions comme des données immédiates de la conscience ; elles sont le fruit de constructions sociales, dont la production n'est pas achevée, dont l'avenir n'est donc pas écrit et dont il revient, par conséquent, à la recherche scientifique d'identifier les perspectives et logiques, en fonction des configurations antérieures. Ici, c'est une approche généalogique qui s'impose, faisant notamment appel aux acquis de l'histoire de l'art et des idées, de l'esthétique, de la philosophie et de la sociologie des mentalités.
- • La deuxième conséquence est que l'analyse de ces notions exige que soient pris en compte et décryptés les enjeux et intérêts en compétition, leurs discours d'accompagnement et leurs idéologies respectives. L'injonction créative émane en effet d'acteurs en concurrence, qui attribuent à ces notions des valeurs rarement compatibles les unes avec les autres. Entre ces acteurs, il s'agit, par conséquent, d'identifier les antagonismes objectifs, les alliances possibles et les compromis réels. Cette fois, c'est la dimension d'analyse critique et stratégique de la recherche qui mérite d'être privilégiée.
- • La troisième conséquence, enfin, est qu'il est indispensable d'observer avec attention dans quelle mesure et à quelles conditions cette injonction gagne et contamine des sphères d'activité de plus en plus larges, hors des mondes de l'art et de la culture proprement dits. Et d'examiner, à la lumière de la contagion créative, les progrès de ce que Z. Bauman (1990) nomme « modernité liquide ». Par exemple, il est intéressant de voir la part croissante de la valeur-crédation dans l'organisation et

l'évolution du travail, des loisirs et de la consommation. Et d'en suivre les progrès, notamment, dans l'évolution des modes de formation de la valeur, des conditions de la production et de la répartition des richesses, du fonctionnement de l'espace public et de la vie politique. Mais il n'est pas moins intéressant de porter attention aux obstacles que cette contagion rencontre, aux résistances qu'elle suscite et aux reflux qu'elle provoque.

Telles sont les grandes lignes d'un programme qui ne manque pas d'ambition, il est vrai, mais dont l'épine dorsale pourrait être cette économie politique de la création que nous appelons de nos vœux et au service duquel les ressources de nombreuses disciplines ne demandent qu'à être mobilisées.

### Références bibliographiques :

- Bauman, Zygmunt (1990): *Thinking sociologically*, Oxford, B. Blackwell.
- Boltanski, Luc, Chiapello, Ève (1999): *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, nrf essais.
- Bouquillion, Philippe, Miège, Bernard, Mœglin, Pierre (2013): *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Bourdieu, Pierre (1979): *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit.
- Comité économique et social européen (2015): *Industries créatives et culturelles: un atout européen à valoriser dans la compétition mondiale*, Commission européenne, Commission européenne, CCMI/137-EESC-0000, <http://www.eesc.europa.eu/fr/our-work/opinions-information-reports/opinions/industries-creatives-et-culturelles-un-atout-europeen-valoriser-dans-la-competition-mondiale>
- Commission européenne (2010): *Livre vert. Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*, Bruxelles, Commission européenne, D. G. Éducation et culture, [https://www.senat.fr/europe/textes\\_europeens/ue0046.pdf](https://www.senat.fr/europe/textes_europeens/ue0046.pdf)
- Cox, George Sir (2005): *Cox Review of Creativity in Business : Building on theUK' Strengths*, London, Design Council.
- Department for Culture, Media and Sport (1998): *The Creative Industries Mapping Document*, London, DCMS.
- Giddens, Antony (1987): *La Constitution de la société*, Paris, Puf, collection Sociologie, traduction française.
- Keane, Michael (2009): « The Capital Complex: Beijing's New Creative Clusters », in Kong, Lily, O'Connor, Justin, eds. (2009) : *Creative economies, creative cities : Asian-European perspectives*, Dordrecht & New York, Springer, pp.77-95.
- Lahire, Bernard (2015): *Ceci n'est pas qu'un tableau. Essai sur l'art, la domination, la magie et le sacré*, Paris, La Découverte.
- Lash, Scott, Lury, Celia (2007): *Global Culture Industry*, Cambridge, UK, Polity Press.
- Lefebvre, Henri (1970): *Le manifeste différentialiste*, Paris, Gallimard, idées, nrf.
- Mœglin, Pierre (2015): « Pour une économie politique de la création. De la trivialité à la créativité », *Communication & langages*, vol. 2015, n°185, pp 49-66.
- Throsby, David (2008): « The concentric circles model of the cultural industries », *Cultural Trends*, vol. 17, n° 3, September, p.147-164.
- Unesco (2013): *Rapport sur l'économie créative. Édition spéciale. Élargir les voies du développement local*, Paris, Unesco-Pnud, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-fr.pdf>
- Veyne, Paul (1983): *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ? Essai sur l'imagination constituante*, Paris, éditions du Seuil.

**AXE 1 : NUMERIQUE ET CREATIVITE :**  
**EXTENSION DU DOMAINE DE LA RATIONALITE**

## Questionner la place du tournant « créatif » dans le processus d'informatisation sociale. Premiers éléments de cadrage

**Dominique CARRÉ**

LabSic - Université Paris 13  
Université Paris Sorbonne Paris Cité  
99 av. J.B. Clément, F-93430 Villetaneuse  
[dominique.carre@univ-paris13.fr](mailto:dominique.carre@univ-paris13.fr)

---

### Résumé :

La communication présentée souhaite questionner la place qui est réservée au tournant « créatif » dans le processus d'informatisation sociale et proposer quelques éléments de cadrage permettant de renouveler une lecture de ce virage qui serait en cours tout en favorisant une meilleure compréhension du processus d'informatisation sociale actuelle de la société. Pour cette raison, nous souhaitons questionner non pas la place du numérique dans le tournant « créatif », mais à l'inverse, la place du tournant « créatif » dans le processus d'informatisation sociale. La compréhension du rôle des politiques publiques et la place de l'innovation et de la créativité sont au centre de l'analyse.

### Mots-clés :

numérique, politique publique, territoire, création-innovation, convergence, rationalisation

---

En guise de préambule je souhaiterais préciser les objets sur lesquels mes recherches se déploient afin de mieux comprendre le positionnement adopté et l'orientation retenue. Mes objets d'études portent sur les techniques numériques d'information et de communication, sur l'interconnexion et sur les fonctions de mise en relation et de mobilisation qui organisent les rapports sociaux et non sur les réseaux de diffusion (fonction de production et d'édition de programmes). Pour cette raison les recherches conduites traitent le plus souvent des politiques d'informatisation sociale qui se traduisent par l'instauration de dispositifs socio-techniques en lien avec les innovations communicationnelles et la question des usages.

Adoptant un positionnement critique qui s'inscrit dans l'approche foucauldienne, mais sans la reprendre terme à terme dans sa perspective totalisante, voire aliénante, la notion de dispositif renvoie à l'agencement d'un ensemble d'éléments tout à la fois technique, humain, organisationnel, procédural, communicationnel, idéologique dépassant la seule configuration technique (Foucault, 1994). Les dispositifs ont ainsi à vocation, comme le rappelle Chartier (1999), à orienter les représentations sociales et les conduites des acteurs dans un cadre organisé et finalisé. Ils sont la plupart du temps sans auteur véritable.

### Constat et orientation

L'étude de la littérature consacrée au numérique et au tournant créatif, et les investigations menées nous renseignent sur la manière dont est questionnée la place du numérique dans le tournant créatif : le niveau local ou territorial est d'importance, le niveau national est évanescent.

Deux configurations principales qui ne s'excluent pas et peuvent bien entendu se compléter ressortent :

- L'une met en avant le rôle important des arts, de la culture qui favoriserait la créativité, le lien social, la solidarité, le partage au niveau d'un territoire et symboliserait son dynamisme tout en valorisant ses activités dans des temporalités longues ou lors d'événements. Le numérique permettrait de valoriser et mettre en scène la synergie créative du territoire, participant ainsi à l'enchantement de la créativité comme nouvelle ressource urbaine (Vivant, 2009).
- L'autre s'inscrit dans la filiation plus classique d'une économie dite créative avec le développement de nouveaux types d'organisations comme les : *data centers*, *start-ups*, *clusters*, *living lab*, sans oublier les lieux de *co-working*, quartiers créatifs et les lieux collaboratifs... participant ainsi à la mise en oeuvre d'une économie de l'immatériel à forte valeur ajoutée et prometteuse territorialement d'emplois, de dynamisme et de croissance économique.

Ainsi, les synergies s'effectueraient avant tout au niveau local et s'inscriraient dans des stratégies territoriales confortées par des éco-systèmes spécifiques. C'est à ce niveau que se mettrait en oeuvre le tournant créatif. Nous sommes enclin à penser qu'il est nécessaire de relativiser l'aspect local et de questionner aussi les politiques publiques nationales, trop souvent oubliées. Là est notre orientation.

### Positionnement et approche retenue

Au lieu d'interroger la place du numérique dans le tournant créatif qui s'effectuerait prioritairement au niveau local, nous pensons qu'il est nécessaire d'inverser les termes de cette interrogation tout en retenant un cadre plus large.

Pour cette raison, nous ne souhaitons pas questionner la place du numérique dans le tournant « créatif », mais à l'inverse, la place du tournant « créatif » dans la numérisation de la société, c'est-à-dire dans le processus d'informatisation sociale conduit par les pouvoirs publics (État, collectivités territoriales, agences, organismes publics, comme le CNNum – Conseil National du Numérique, entre autres). La compréhension du rôle des politiques publiques tant au niveau national qu'au niveau territorial, la place de l'innovation et de la créativité sont au centre de l'analyse. Indiquons qu'ici « créatif » est pris ici d'une manière extensive et englobe aussi les innovations. L'approche a pour vocation de contribuer à une compréhension du processus actuel d'informatisation (numérisation) de la société.

### **Cadre théorique et méthodologie**

Pour questionner la place du tournant créatif dans le processus d'informatisation sociale, il est nécessaire d'analyser la manière dont les pouvoirs publics pensent et conduisent l'informatisation de la société tout en identifiant les orientations des politiques publiques (Carré, 1996). Il semble nécessaire, sans nier le rôle de politiques locales, mais sans leur donner une place trop prépondérante, contrairement à ce qui se pratique trop souvent, de prendre de la distance et d'élargir la focale.

Nous avons repris pour mener à bien notre analyse une grille d'analyse éprouvée pour étudier les processus majeurs d'informatisation (Lacroix, Miège, Tremblay, 1994), tout en tenant compte des évolutions sociétales suivantes :

- l'État développeur et son dirigisme ne sont visiblement plus d'actualité ;
- la privatisation de l'État et la libéralisation des économies se sont affirmées (Hibou, 1999) ;
- la diffusion de la rationalité marchande n'est pas sans conséquence sur les modèles de socialisation et sur les statuts - usager, administré, citoyen, consommateur - (Horellou-Lafarge, 1996) ;
- les réformes territoriales quant à elles, se sont succédées, favorisant une mise en compétition renforcée des territoires.

Quant à l'injonction répétée à la créativité, elle n'est pas sans conséquence au même titre que la communication elle est pensée comme un levier de transformation (Almeida, 2001), c'est pourquoi l'on s'attachera à l'extension de la référence créative (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013) afin de saisir la place du tournant créatif dans le processus plus global d'informatisation sociale.

Quatre questionnements sont abordés :

- Le premier peut être formulé de la manière suivante : après la télématique (années 1970-1980), les autoroutes de l'information (1990-2000) est-on à nouveau face à un grand projet reconduit ? Un projet qui ne serait pas strictement technique, mais aussi un projet de société et dont la mise en place d'un système de communication en serait le pivot (Tremblay, Miège, Lacroix, 1994). Si c'est le cas : quelle place est-elle réservée à la dimension créative ?
- Le deuxième consiste à s'interroger sur la manière dont s'effectue la convergence élément central de tout processus d'informatisation sociale ? Pour rappel, en ce qui concerne la télématique et les autoroutes de l'information la convergence s'est matérialisée, en France, entre filières techniques (informatique et télécommunications pour la télématique ; audiovisuel et télécommunications pour les autoroutes de l'information). Ce qui n'a pas été le cas dans d'autres pays où la convergence s'est

opérée entre filières techniques différentes. En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle la numérisation a gagné toutes les filières techniques, qu'en est-il pour le numérique ? N'y a-t-il pas une autre forme de convergence qui s'élaborerait et qui donnerait de l'importance aux jonctions à l'innovation et à la créativité ?

- Le troisième est d'importance et consiste à identifier la configuration socio-technique principale qui en est la figure de proue. En effet, chaque phase d'informatisation met en avant une nouvelle configuration. Pour la télématique cela a été le système Télétel, pour les autoroutes de l'information les réseaux haut débit. Qu'en est-il actuellement ? Et de quelle manière s'inscrit alors le tournant créatif dans la configuration actuelle ?
- Le quatrième porte sur l'injonction à la créativité et à l'innovation. Sous les injonctions répétées à la créativité, à sa valorisation, n'apparaît-il pas un autre tournant peut-être moins créatif, mais plus rationalisant, plus industrialisant ? Celui qui s'inscrit dans la réduction des finances de l'État et des restrictions budgétaires des collectivités territoriales ? Sous l'aspect inédit et valorisant du tournant créatif, n'y aurait-il pas un autre tournant nettement moins créatif et plus laborieux ?

### Corpus

L'analyse s'appuie sur un nombre appréciable d'études des politiques d'informatisation menées depuis les années 1990 par l'auteur de cette proposition. Elle repose aussi sur des investigations menées depuis 2014 sur des territoires en région parisienne, plus particulièrement sur la Métropole du Grand Paris (MGP)<sup>1</sup> et des observations effectuées sur le territoire de la L'Établissement Public Territorial (EPT) Plaine commune. Ce dernier a fait de « *la culture et la création un levier majeur de son contrat de développement territorial (CDT) afin de concrétiser la culture et la création comme moteurs du développement urbain, économique et social du territoire comme leviers d'implication des habitants à la fabrique de la ville* »<sup>2</sup>. S'inscrivant dans cette orientation, un Atelier du Territoire de la Culture et de la Création et des démarches artistique et culturelle pour l'implication des habitants dans les grands projets urbains ont vu le jour. Signalons que souvent ces projets s'inscrivent dans des lieux emblématiques (anciennes fiches industrielles, quartiers en requalification urbaine, lieux d'implantation de nouveaux équipements etc.) et symbolisent la reconquête ou le renouveau d'un territoire. La recherche étant encore en chantier nous nous servons des premiers résultats.

### Premiers résultats

#### Grand projet reconduit ?

Est-on face à un grand projet reconduit ? Un projet qui ne serait pas strictement technique, mais aussi un projet de société et dont la mise en place d'un système de communication en serait le pivot ? Dans ce cas quelle place est réservée à la dimension créative ?

---

<sup>1</sup> Le Grand Paris Pôle Media n'indique-t-il pas que le numérique est un accélérateur de mutations d'une part pour la fabrication des films ; d'autre part pour les usages des spectateurs, *brochure Emploi, formation, prospective dans la filière image du Nord parisien*, 2015, pp. 48-49. Grand Paris Pôle Media regroupe 120 membres couvrant tous les secteurs de la filière : cinéma, télévision, animation, 3D relief, transmedia, archivage numérique, formation, recherche etc.

<sup>2</sup> *Contribution de Plaine commune au projet métropolitain*, note de la Direction générale, mai 2017, p. 10.

L'aspect « spontanéiste » des éco-systèmes numériques au niveau local ne va pas de soi. S'il y a bien la mise en oeuvre de stratégies territoriales, reconnaissons le, il ne faut en aucun cas faire abstraction de celles déployées par les politiques publiques nationales pour penser et (re)conduire un grand projet technique qui est aussi un projet de société.

L'étude réalisée sur les conditionnalités de la reconduction d'un grand projet (changement d'appellation de la technique ; inflation des productions discursives ; rôle incontournable de l'État et plus généralement des pouvoirs publics et centralité de la notion de convergence) laisse entrevoir que nous sommes face à une nouvelle étape majeure du projet d'informatisation sociale (Carré, 2016-a) qui donne à l'État un rôle certes moins dirigiste qu'auparavant, mais s'appuie sur un cadre et de nombreuses orientations : commande de rapports officiels ; création et prolifération d'organismes tels que le CNUM – Centre National du Numérique -, l'Agence du numérique qui soutient les projets d'entreprises, des collectivités territoriales et des associations qui participent à la transformation numérique). Cela passe également par la mise en place d'un Secrétariat dédié au numérique (2014), le lancement d'appels à projets « Grands défis numériques » (2014-2016), l'adoption de la loi *Pour la République numérique*, entre autres. On est bien face à la reconduction d'un grand projet qui n'est pas qu'un simple projet technique mais dont les conditions de mise en oeuvre diffèrent de ce qui avait été fait par le passé.

Le rôle de l'État et des pouvoirs publics reste incontournable et stratégique, quant à l'orientation donnée aux programmes d'actions, elle consiste en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle à : « *favoriser l'autonomie et la capacité de tous à saisir les opportunités du numérique et accompagner la transition des territoires* ». Ainsi, l'État fixe un cadre, sollicite ou accompagne les initiatives locales et intervient pour assurer l'égalité des citoyens et des territoires tout en portant une stratégie économique. La transition numérique s'inscrit au niveau territorial, quant à la dimension créative elle se situe dans cette orientation, à savoir la capacité de tous à se saisir des opportunités offertes par le numérique.

### **Convergence ?**

De quelle manière la convergence s'élabore dans ce processus d'informatisation sociale et quelle place revient aux injonctions à l'innovation et à la créativité ?

La numérisation en ce début de 21<sup>e</sup> siècle à gagner toutes les filières techniques (informatique, télécommunications, audiovisuel). Elle n'est plus à rechercher entre filières techniques. La convergence voulue cette fois par l'État ne met pas en relation une technique, le numérique, avec une autre technique, les industriels ou les entreprises, mais avec les territoires pour développer une « économie créative », des « territoires créatifs » voire des « villes intelligentes » etc. Ainsi, sommes-nous devant une convergence inédite au cœur de cette troisième phase d'importance de l'informatisation sociale puisque la convergence recherchée opère entre le numérique et les territoires.

Cette forme de convergence qui s'élabore donne une place centrale aux injonctions faites à la créativité et à l'innovation dans les territoires, en témoignent le soutien apporté et la mise en oeuvre de politiques de labellisation. C'est le cas par exemple du label « Métropole French Tech ». Précisons que la labellisation est une orientation qui n'est pas propre au numérique et favorise la distinction. Divers organismes notamment internationaux y recourent, comme l'UNESCO (2013) avec son réseau, entre autres, de Creative Cities Network et ce dans différents domaines : l'artisanat, les médias, la musique, la gastronomie. C'est le cas aussi de l'Europe qui a initié dès 1985 les Capitales européennes de la culture. La labellisation pousse

ainsi les territoires à développer des stratégies innovantes et créatives afin de montrer qu'ils s'inscrivent dans la transition numérique.

### **Configuration socio-technique ?**

Quelle configuration socio-technique principale est la figure de proue de la numérisation de la société ? En effet, la manière dont s'inscrit le « tournant créatif » dans la configuration retenue est un élément important de compréhension.

La configuration socio-technique mise en avant est la « plateforme numérique ». Pour le Conseil national du numérique une plate-forme est "un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux. A cette caractéristique commune s'ajoute parfois une dimension écosystémique caractérisée par des relations entre services convergents". Pas n'importe quelle plateforme, mais en particulier celles qui contribuent à la mise en relation et au développement des pratiques dites « collaboratives », « coopératives » ou de « mutualisation » tout en favorisant *l'open innovation*. La raison en est que ces plateformes ne sont pas perçues par la plupart des protagonistes comme de simples objets techniques, mais avant tout, comme de puissants dispositifs ayant pour vocation à transformer en profondeur la société. En effet, elles répondent tout à la fois à l'instauration d'un nouveau mode d'organisation de la production et de la valorisation : l'appariement ; la technicisation-dématérialisation de la mise en relation ; la montée en puissance d'un modèle socio-économique : le courtage ; et la prolifération des productions discursives entre utopie et idéologisation (Carré, 2016-b). Les uns y voient l'émergence d'une nouvelle forme de société, d'autre un moyen de réduire les coûts et de déréguler les secteurs d'activités. C'est pourquoi il est possible dans la suite des travaux de Evans et Schmalensee (2007) d'indiquer que l'on est bien en présence d'un processus de « plateformes » de la société. Pour développer ces services nouveaux, nécessité se fait d'en appeler alors à la mobilisation de chacun, à la synergie collective, au partage, à la créativité, à l'ingéniosité, à l'innovation sur un territoire donné.

### **Tournant créatif ?**

Sous l'aspect inédit, valorisant, communicationnel du tournant créatif, n'y aurait-il pas un autre tournant nettement moins créatif, plus rationalisant, plus industrialisant et plus laborieux recherché ?

Si l'injonction créative est mise en avant pour montrer l'inscription des territoires dans un développement durable (optimisation énergétique, participation citoyenne, développement économique), elle s'inscrit aussi, comme le montrent nos premières investigations dans un tournant moins prestigieux qui repose au niveau des collectivités territoriales sur la réduction des budgets et des coûts, la rationalisation des activités, l'externalisation des services, l'augmentation de la productivité facteurs favorisant le recours à des délégations de service public d'une manière conséquente et sous des formes renouvelées, au développement du partenariat public-privé (PPP) afin d'optimiser la gestion de l'urbain. Ce contexte favorise l'entrée de nouveaux acteurs participant ainsi à terme à la mise en œuvre de la ville « intelligente » (smart city). Ne l'oublions pas la notion de « ville intelligente » n'est pas neutre. Elle est issue des deux principaux leaders mondiaux des technologies informatiques : IBM et Cisco qui, après avoir informatisés les entreprises, les administrations et les collectivités territoriales, s'attaquent à la constitution d'une offre et des services pour gérer à distance les services urbains.

Dans ce contexte, le numérique sert alors à « bousculer » les modèles traditionnels d'aménagement, de gestion et de développement des territoires (quartier créatif, clusters, plateforme d'intermédiation etc.). Le tournant créatif relève alors du *Solutionnisme*. Cette manière de faire n'est guère nouvelle puisqu'elle s'est manifestée auparavant dans d'autres secteurs d'activités, notamment du champ de la santé (Carré, Lacroix, 2001). Dans ce secteur les rapports, les discours ont instillés peu à peu la nécessité de changer le système afin de réduire les coûts, rationaliser les activités, augmenter la productivité. La solution qui s'est imposée a consisté à mettre en œuvre le virage ambulatoire et la greffe informatique, mais c'est la télémédecine qui a été mise en avant par les pouvoirs publics et les industriels afin de publiciser une médecine de pointe, figure de haute technologie afin de masquer une vision plus industrialisante du champ de la santé. On peut se demander si dans le cas qui nous occupe le « tournant créatif », pour ne pas dire la « créativisation » des territoires n'aurait pas cette vocation à favoriser à moyen terme une numérisation plus rationalisante que créative des territoires ? Les investigations complémentaires à mener permettront d'y répondre.

## Bibliographie

- Almeida, N. d' (2001) : *Les promesses de la communication*, Paris, PUF.
- Bouquillion, Ph, Miège, B., Moeglin, P. (2013) : *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries culturelles en regard des industries culturelles*, Grenoble, PUG.
- Carré, D. (2016-a) : « Le numérique : le grand projet reconduit ? », in *Actes du Colloque Métamorphoses numériques de la culture et des médias*, 84 e Congrès de l'Acfas, Montréal, 9-10 mai.
- Carré, D. (2016-b) : « Plateformes numériques ou plateformes de la société », in *Actes du CR 33 « Sociologie de la communication », XX<sup>e</sup> Congrès de l'AILF : Sociétés en mouvement, sociologie en changement*, Montréal.
- Carré, D., Lacroix, J.G. – dir - (2001) : *La santé et les autoroutes de l'information. La greffe informatique*, Paris, L'Harmattan, Col. Communication et Civilisation.
- Carré, D. (1996) : « Télématicque et autoroutes de l'information. Manières de penser et de conduire l'informatisation de la société », in *AILF-LexiPraxi 96 : Société de l'information : les enjeux culturels*, Actes du colloque, Paris, 11 décembre 1996.
- Chartier, A.-M. (1999) : « Un dispositif sans auteur : cahiers et classeurs à l'école primaire », *Hermès*, n°25, CNRS Éditions, pp. 207-218.
- Evans, D., Schmalensee, R. (2007), "The industrial organization of markets with two-sided platforms", *Communication Policy International*, Spring, 3 (1), pp.151-179.
- Foucault, M. (1975) : *Dits et écrits*, III, Paris, Gallimard.
- Horellou-Lafarge, C. (1996) : *Consommateurs, usager, citoyen : quel modèle de socialisation ?*, Paris, L'Harmattan.
- Hibou, B. –dir- (1999) : *La privatisation des États*, Paris, Karthala.
- Lacroix, J.G., Miège, B., Tremblay, G.- dir – (1994) : *De la télématicque aux autoroutes électroniques. Le grand projet reconduit*, Presses de l'Université du Québec - Presses de l'Université de Grenoble, Montréal-Grenoble.
- UNESCO (2013) : *Rapport sur l'économie créative. Élargir les voies du développement local*.
- Vivant, E. (2013) : *Qu'est-ce que la ville créative*, Paris, PUF.

## L'injonction à la créativité par le numérique dans le dispositif Museomix

**Eva SANDRI**

Université Paul Valéry Montpellier III

Laboratoire Praxiling

[eva.sandri@univ-montp3.fr](mailto:eva.sandri@univ-montp3.fr)

---

### **Résumé :**

Cette communication vise à analyser deux situations d'injonction dans le dispositif Museomix : l'injonction à la créativité et l'injonction numérique. Le dispositif Museomix se tient chaque année depuis 2011 dans plusieurs musées en France et à l'international. Il propose aux participants de porter un autre regard sur les collections des musées en inventant des dispositifs de médiation qui se veulent ludiques et innovants. A travers une enquête ethnographique composée d'une observation participante durant la session 2014 de Museomix, ainsi que d'une analyse du discours institutionnel, nous avons éclairé les dynamiques relatives à l'injonction à la créativité. Il en résulte un amalgame entre la possibilité de réaliser une activité créative et son utilité sociale, via une injonction indiquant que toute invention disponible doit nécessairement être diffusée. Ces deux injonctions (au numérique et à créativité) vont de pair : l'omniprésence des supports numériques durant Museomix mène *in fine* à une fusion sémantique entre créativité, technologie et pertinence.

### **Mots-clés :**

injonction, numérique, dispositif, Museomix, musée

---

Cette contribution vise à analyser deux situations d'injonction dans le dispositif Museomix : l'injonction à la créativité (Andonova, 2015) et l'injonction numérique (Jeanneret, 2014, Labelle, 2007). Cette recherche en sciences de l'information et en muséologie propose une approche critique d'un dispositif qui donne à voir un discours enchanté sur le numérique (Bouquillion, 2013) dans le secteur muséal.

Le dispositif Museomix se tient chaque année depuis 2011 dans plusieurs musées en France et à l'international. Il propose à des passionnés de la culture de porter un autre regard sur les collections des musées en inventant des dispositifs de médiation qui se veulent ludiques et innovants. Les fondateurs se revendiquent proches de la culture numérique puisqu'ils indiquent sur leur site internet que leur éthique et leur philosophie de travail a été inspirée par Wikipédia, Drupal, Mozilla et le Burning Man.

A travers une enquête ethnographique de quatre jours composée d'une observation participante durant la session 2014 de Museomix, ainsi que d'une analyse du discours institutionnel de Museomix, nous avons pu éclairer les dynamiques relatives à l'injonction à la créativité et à l'utilisation des technologies, en caractérisant le rôle de l'utilisateur dans le dispositif Museomix. Cela nous a permis de mettre à jour le fait que l'injonction à la créativité était étroitement mêlée à l'injonction au numérique. Nous analyserons dans un premier temps de quelle façon ce dispositif a recours aux discours sur la créativité au service de la démocratisation culturelle et l'innovation avant d'interroger la réception du dispositif par le public.

## 1. Contexte et cadre théorique : le musée à l'épreuve de l'injonction créative

En 1992, Jean Davallon fait état de l'évolution du fonctionnement du musée en décrivant la focalisation de l'institution sur l'activité de présentation et de communication. Il constate l'entrée du musée dans des logiques économiques à travers deux tendances : d'une part le développement de la « fonction de communication » au détriment de la conservation et de la recherche, et l'accroissement « du modèle gestionnaire » d'autre part (Davallon, 1992 : 14). Cet intérêt grandissant pour la communication va de pair avec l'adoption de logiques marketing orientant le musée vers le fonctionnement des industries culturelles, voire des structures économiques (Le Marec, 2007 ; Welger-Barboza, 2001) et l'amenant notamment vers l'acquisition de dispositifs numériques qui prônent la créativité comme idéal. Dans un contexte où le musée évolue vers le modèle d'une industrie de la communication (Le Marec, 2007, Davallon, 1999), les professionnels sont pris dans une injonction contradictoire entre la nécessité de conserver une certaine authenticité du patrimoine et l'injonction sociale à l'innovation. Cette situation devient structurelle et influence profondément le fonctionnement du musée : « La contradiction devient un élément moteur de la dynamique muséale (...) favorisée par l'injonction moderniste faite au musée de *bouger*, changer, ne pas être en retard, ne pas *laisser passer le train* (le train du numérique et des nouvelles technologies, le train du marché) » (Le Marec, 2007 : 169).

Cet ensemble d'injonctions provenant d'une idéologie techniciste institue une vision du « changement comme référence normée » (*Ibid.*) *via* et vers des activités créatives, censées épanouir les professionnels du musée comme les visiteurs. Dans ce contexte où le changement se fait dans une urgence toujours plus pressante (Rosa, 2010), les professionnels du musée sont amenés à mettre en place des logiques d'ajustement lorsqu'ils n'adhèrent pas à l'imaginaire du numérique véhiculé par cette injonction.

## 2. Présentation du dispositif Muséomix

Le discours institutionnel de Muséomix promet trois jours de créativité où l'amusement et le travail collectif font partie intégrante du processus. Pour de nombreux participants, c'est l'occasion de développer leur réseau professionnel et de connaître la façon de travailler d'autres lieux culturels. Muséomix se présente comme un espace de liberté et d'expérimentation, qui permet de repenser les principes de la médiation. Le contexte de travail alliant un temps de réalisation très court avec la possibilité de tester un prototype finalisé auprès du public au bout de quelques jours est susceptible de générer un fort enthousiasme de la part des participants (Chaumier, 2015 ; Chabert et Ibanez Bueno, 2014), dû au fait que la gestion de projet s'exécute en très peu de temps et hors des contraintes habituelles des marchés publics. D'autres participants critiquent au contraire la forme de l'évènement, arguant qu'elle tiendrait davantage des ateliers présents dans les salons professionnels que d'une réelle redéfinition du rapport à la médiation où l'avis de tous est écouté pour « refaire » le musée. En effet, le terme *mix* qui signifie en anglais « mélanger », « mêler » annonce un imaginaire subversif et créatif alors qu'il s'agit essentiellement de réaliser des dispositifs d'aide à la visite assez traditionnels, dans le but de valoriser les collections. Le *mix* concerne ici davantage le dispositif que la notion de médiation.

En outre, le slogan *People make museum* annonce un évènement qui cherche à s'inscrire dans les valeurs et dans les modes de fonctionnement des *fab labs*, des *do tanks*, des *hackathons* et des *livings labs*. Le verbe *make* renvoie à l'univers des *makers*, fortement inspirés des projets du *Do It Yourself* associant ingénierie et culture numérique. Cependant, dans cet évènement, les muséomixeurs ne *refont* pas le musée (au sens d'un dispositif d'exposition), mais apportent un œil neuf sur des dispositifs de médiation. Le fonctionnement de Muséomix révèle dès lors un imaginaire du travail participatif plus complexe que la simple transposition du hackerspace au modèle muséal. En effet les participants sont le plus souvent des professionnels proches du monde de la culture et du numérique. Ils ne sont donc pas usagers néophytes du musée (cette idée étant incarnée par le fameux *people* du slogan *People make museum*) mais des visiteurs avertis et sensibles aux questions de médiation et de communication.

En outre, Muséomix cherche à mettre en place des méthodes qui privilégient un travail collectif et militant où des logiques horizontales (comme l'apprentissage par les pairs) supplantent une hiérarchie verticale traditionnelle. Certains muséomixeurs constatent alors qu'il est parfois complexe de mettre en place de telles logiques avec d'autres participants habitués à travailler dans des collectivités territoriales au fonctionnement hiérarchique plus classique. Par ailleurs, l'imaginaire du travail « collaboratif », manifestement très présent dans les discours circulants des organisateurs, demande à être nuancé par l'analyse de certaines méthodes de travail relevant de la gestion de projet classique. Sur le guide de présentation de Muséomix 2014, on peut lire la phrase suivante mise en exergue : *A bas la hiérarchie !* Cette devise qui se veut transgressive présuppose que le participant à Muséomix est habituellement contraint et frustré par des conduites de projets caractérisées par une organisation hiérarchique stricte et peu épanouissante. Le sous-texte implicite de cette devise serait que Muséomix offre alors la promesse d'un espace de créativité, opposant *de facto* la hiérarchie et le couple liberté-innovation. Cependant, une observation détaillée du fonctionnement de l'évènement montre la façon dont les organisateurs négocient un rapport entre système horizontal et pilotage de projet. En effet, chaque équipe comporte des « facilitateurs », eux-mêmes chapeautés par une équipe organisatrice qui, si elle n'incarne pas

une hiérarchie rigide, peut se charger de donner des directions aux projets et assume une autorité symbolique non négligeable. Néanmoins, en tout temps, on observe que l'organisation cherche à donner une image décalée, conviviale et subversive en rebaptisant les espaces de travail et les fonctions de tous les participants. Les termes choisis donnent une image méliorative et ludique des lieux : les salles de musées sont appelées des « terrains de jeu » et les espaces de repos deviennent des « espaces zen ». L'accent est également mis sur l'aide que peuvent apporter les différents participants : les personnes chargées d'accompagner les différentes équipes sont des « facilitateurs », les ingénieurs au service des projets sont des « ingénieux ». Dans ce contexte, le terme facilitateur souligne davantage la notion d'accompagnement et de résolution de problème plus que celle de direction de projet. En remplaçant les termes associés à la conduite de projet classique (comme le chef de projet) par des mots mettant en avant l'aspect collaboratif, Muséomix cherche à proposer un terrain d'expérimentation pour de nouvelles relations professionnelles afin de permettre le développement de pratiques de travail collectif inattendues<sup>3</sup>.

### 3. Les résultats : une double injonction

#### 3.1 L'injonction à la créativité

Les différentes enquêtes réalisées montrent que les participants ont apprécié la dynamique de travail en petits groupes, qui favorise les rencontres dans un cadre décontracté (Chaumier, 2015 ; Chabert et Ibanez Bueno, 2014). Cependant, si une partie des participants ont été sensible à cette atmosphère conviviale et stimulante, d'autres ont pu être gênés par une injonction permanente à la créativité, à l'innovation et au numérique dans la réalisation de leurs projets (Chabert et Ibanez Bueno, 2014). Ces derniers expliquent avoir été perturbés par la demande insistante de proposer pour chaque partie du dispositif un élément innovant. Selon eux, un dispositif déjà existant (mais utilisé autrement) peut fonctionner aussi bien qu'un dispositif intégralement inédit. Le problème étant alors que d'un point de vue axiologique, l'innovation semble avoir valeur de vertu.

Enfin, si le dispositif Muséomix donne à voir un exemple de rencontre entre des modes organisationnels de la culture numérique et le contexte muséal, on observe *in fine* un imaginaire contrasté du travail collaboratif qui se veut entièrement innovant et ouvert mais qui témoigne de logiques plus traditionnelles, associées à un discours technophile rendant compte des discours politiques officiels<sup>4</sup> en termes de médiation numérique.

#### 3.2 L'injonction numérique

En outre, nous notons que les différentes équipes de Museomix chargées de réaliser un prototype travaillent obligatoirement avec un codeur. Cela présuppose que le dispositif réalisé devrait avoir une composante numérique. Cette observation paraît étonnante car le discours de présentation de Museomix met en avant une médiation joyeuse et conviviale sans

---

<sup>3</sup> Notons que cette stratégie de communication n'est pas sans rappeler celle de l'entreprise ID TGV qui a entrepris depuis plusieurs années de rebaptiser les lieux et les fonctions de la SNCF dans le but de proposer une autre image du voyage en train, associée à des services repensés.

<sup>4</sup> Cet extrait du discours du 10 juin 2013 de la ministre chargée de l'Économie numérique rend compte de la confiance accordée aux technologies numériques pour opérationnaliser les objectifs de pédagogie et de démocratisation culturelle : « J'aimerais revenir sur les bénéfices que permet le numérique dans l'éducation. Je pense en particulier à trois points. D'abord au plaisir d'apprendre, que le numérique renouvelle en offrant de nouveaux supports et de nouveaux contenus pédagogiques, et parfois en s'amusant même. Ensuite aux nouveaux outils pédagogiques fondés sur les recherches de pointe en sciences de la didactique. [...] Enfin, à l'égalité entre les élèves. Le numérique [...] est réellement un outil de justice sociale et d'égalité des chances. »

forcément souligner l'aspect technologique. C'est d'abord l'objectif de la médiation et d'innovation (remixer le musée) qui est mis en exergue, et non les moyens utilisés (les technologies). Ainsi certains visiteurs ont pu être troublés par cette obligation latente à intégrer un pan technologique à leur dispositif, arguant qu'un dispositif de médiation se pense d'abord en termes d'objectif concernant l'expérience du visiteur et non à partir d'un support technique en particulier. Ils précisent notamment que si Museomix est conçu comme un espace de liberté permettant de repenser les façons de faire de la médiation, il est étonnant qu'il suive en filigrane une idéologie technophile en proposant *de facto* un codeur dans chaque équipe. Cette injonction implicite à l'innovation que vivent les utilisateurs rend compte d'une nouvelle logique de réquisition (Labelle, 2007), c'est-à-dire une demande effectuée par différents moyens visant à encourager l'utilisation de certains supports technologiques.

Ce déterminisme technique entraîne alors une forme de fatalisme en ce qu'il présuppose une conception du progrès technique comme une force inévitable à laquelle les individus doivent s'adapter. Cette pensée rend alors légitime : « l'idée que d'importants changements ont lieu (...) sans que nous ayons de choix à exercer sur eux » (Breton, 2001 : 12). Ce déterminisme repose également sur un récit de la genèse des technologies considérée comme le signe d'un progrès utile et irrésistible. Breton décrit l'argument fataliste comme une opérationnalisation de l'idéologie de la rupture, véhiculée par les discours prônant une arrivée révolutionnaire des technologies, de type : « des techniques de communication se sont posées sur notre société (...) elles sont extra-terrestres et provoquent automatiquement un changement social important, inéluctable et, par nature, positif. » (*Ibid.* : 11). Il en résulte un amalgame entre l'existence d'un dispositif inédit et son utilité sociale, via une injonction indiquant que toute invention disponible doit nécessairement être diffusée (Jeanneret, 2011).

Notons enfin que ces deux injonctions (au numérique et à créativité) vont de pair : l'omniprésence des supports numériques durant les trois jours que dure Muséomix mène *in fine* à une fusion sémantique entre créativité, ludification, technologie et utilité sociale.

## Bibliographie

- Andonova (Yanita). 2015. « Approche critique des injonctions à la créativité : relations entre secteur culturel et monde du travail industriel », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Introduction « Promesses et paradoxes de la référence créative ».
- Breton (Philippe). 2001. « La communication entre libéralisme et démocratie, conférence introductive ». *Terminal*, 85, p. 10-15.
- Bouquillion (Philippe). 2013. « Socio-économie des industries culturelles et pensée critique : le Web collaboratif au prisme des théories des industries culturelles », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, supplément, article inédit. En ligne : [http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/pageshtml/art2013.html#supplement](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/pageshtml/art2013.html#supplement) . Consulté le 10 janvier 2015.
- Chabert (Ghislaine) et Ibanez Bueno (Jacques). 2014. « Une méthode pour repenser la relation d'un musée à son public : le cas Muséomix », in : *Actes du colloque de la SFSIC*, université de Toulon, 3 juin 2014.
- Chaumier (Serge). 2015. *Evaluation globale de l'édition 2014 de Museomix réalisée par les étudiants du Master Expographie Muséographie de l'Université d'Artois et coordonnée par Serge Chaumier*. Disponible en ligne : <https://drive.google.com/file/d/0B-V2tuHeF0-hX1I2OFV0THIYUkE/view>

- Davallon (Jean). 1999. *L'exposition à l'œuvre : stratégies de communication et médiation symbolique*. Paris : L'Harmattan.
- Davallon (Jean). 1992. « Le musée est-il vraiment un média ? ». *Publics & Musées*, 2, p. 99-123.
- Jeanneret (Yves). 2011. *Y-a-t-il vraiment des technologies de l'information ?* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion.
- Jeanneret (Yves). 2014. *Critique de la trivialité : la médiation de la communication, enjeu de pouvoir*. Paris : Ed. Non Standard.
- Labelle (Sarah). 2007. *La ville inscrite dans « la société de l'information » : formes d'investissement d'un objet symbolique*. Th. Doct. : Sciences de l'information et de la communication, université Paris IV Sorbonne : Celsa.
- Le Marec (Joëlle). 2007. *Publics et musées. La confiance éprouvée*. Paris : L'Harmattan.
- Rosa (Hartmut). 2010. *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris : La Découverte.
- Welger-Barboza (Corinne). 2001. *Le Patrimoine à l'ère du document numérique. Du musée virtuel au musée médiathèque*. Paris : L'Harmattan.

## **Le design dans l'action publique : tournant créatif ou nouvelle forme de rationalisation ?**

**Nadia ARAB**

Université Paris Est Créteil, Lab'Urba

[nadia.arab@univ-paris-est.fr](mailto:nadia.arab@univ-paris-est.fr)

---

### **Résumé :**

Le tournant créatif ne traverse pas seulement les activités industrielles et le secteur privé. Il s'étend aux administrations. Cet article interroge ce phénomène en examinant le recours au design par les managers publics. Explicitement justifié au motif de l'innovation publique, le design apparaît en effet comme l'une des formes les plus concrètes de l'extension de la référence créative au champ de l'action publique. De quoi la mobilisation du design, comme nouvelle compétence professionnelle recherchée par les acteurs publics, est-elle plus précisément le symptôme et comment se manifeste-t-elle concrètement dans les organisations publiques ? Cet article apporte un éclairage empirique à ces questions et propose d'expliquer pourquoi, au-delà de la seule injonction à l'innovation, le design apparaît comme une réponse aux yeux des managers publics.

### **Mots-clés :**

innovation, action publique, administrations, services publics, design

---

Le tournant créatif traverse les secteurs d'activités privés, le domaine des industries créatives ou culturelles et celui des filières industrielles traditionnelles. Mais il s'observe aussi dans le secteur administratif où il fait écho à l'impératif d'innovation, associé à l'action publique. Il ne s'agit plus seulement d'élaborer des politiques publiques en faveur de l'innovation, telle la politique des pôles de compétitivité ou des clusters, mais d'innover dans les modalités mêmes d'élaboration des politiques publiques, dans l'organisation des administrations et dans les services publics produits. Cette nouvelle relation entre action publique et innovation interpelle la recherche (Djellal et Gallouj, 2012). Cet article s'inscrit dans cette perspective. Il s'appuie sur une recherche collective qui part du constat d'un recours au design par les managers publics, recours explicitement justifié au motif de l'innovation (Coblence et Pallez, 2015). Le design apparaît ainsi comme l'une des formes les plus concrètes de l'extension de la référence créative au champ de l'action publique. Cet intérêt pour des méthodes et des compétences *a priori* éloignées des références des managers publics interroge. Comment et sur quels objets d'intervention des démarches design sont-elles introduites dans les administrations et comment expliquer qu'elles y soient perçues comme un instrument d'innovation ? Je commencerai par rendre compte du phénomène lui-même, à la fois dans son ampleur et par l'étonnement qu'il suscite avant d'examiner comment le design est introduit dans ces organisations et d'expliquer en quoi les managers publics voient dans le design une réponse aux transformations auxquelles ils sont confrontés.

### **1. Le recours au design par l'action publique : un phénomène objectivable mais intrigant**

A quels designers a-t-on à faire derrière ce phénomène ? La question se pose d'autant plus que la notion est ambivalente, associée à deux acceptions distinctes selon que l'on invoque la référence anglo-saxonne ou française. La notion anglo-saxonne est d'un usage extensif. Associée à l'activité de conception, elle inclut aussi bien le monde des ingénieurs que celui des praticiens de l'architecture, du paysagisme, de l'urbanisme ou encore celui des concepteurs de mobiliers ou de voitures, parmi d'autres. Dans la tradition française la notion est plus restrictive, réservée aux filières de création industrielle, design textile, design de luxe, design de mobilier. Ce sont ces designers-là, inscrits dans la filiation de la création industrielle, des arts appliqués et décoratifs, qui sont nouvellement mobilisés par les administrations et explicitement associés à l'enjeu d'innovation publique. Cela intrigue quand on rappelle que le design est, avant tout, une discipline du projet d'objet. Qu'il s'agisse de design industriel, de design d'intérieur ou encore de design de luxe, ces disciplines ont été socialement construites pour concevoir des formes matérielles et cela dans le cadre d'une relation marchande, alors que les politiques et services publics se caractérisent par leur caractère à la fois immatériel et principalement non marchand. Le phénomène est pourtant objectivable. Nous avons pu investiguer<sup>1</sup> par le biais d'enquêtes qualitatives une douzaine de cas, soit de façon rétrospective soit par des méthodes d'observation *in situ*. Parmi ces cas on peut évoquer le Conseil Départemental de Gironde dans le cadre d'un projet de déchetterie, la Ville de Paris en vue d'imaginer la mairie du XXI<sup>ème</sup> siècle, la Région Bretagne en partenariat avec la SNCF pour concevoir un nouvel avenir aux gares rurales, Grand Lyon Métropole pour conduire un diagnostic sensible dans la phase amont d'un projet urbain, le Conseil Départemental de l'Oise au sujet de la maison des services publics. Cet échantillon ne couvre pas l'ensemble des cas explorés mais donne un aperçu de l'amplitude du phénomène. En parallèle, une cartographie de ces formes d'innovation publique par le design à partir de sites web francophones a permis de répertorier plus de deux cent cas sur la période

---

<sup>1</sup> A l'échelle de la recherche collective évoquée ci-dessus.

2006-2016. Jean-Marc Weller et Frédérique Pallez rendent compte de ce volet de la recherche dans un article récent (Weller et Pallez, 2017). Malgré les limites méthodologiques de cette technique d'enquête, différents enseignements confortés par l'enquête qualitative peuvent être énoncés de façon suffisamment consolidée. Le recours au design par des acteurs publics touche ainsi un large éventail de secteurs d'action et de services publics, puisqu'on le retrouve mobilisé dans les champs de la santé, de l'éducation, du transport, de l'emploi, de la justice, de l'urbanisme, de la culture, du développement territorial, de l'environnement. Il s'observe auprès des administrations centrales tel le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique qui a pour mission de créer et de diffuser des méthodes innovantes pour l'action publique, tels également le ministère de la justice ou encore dans le cadre des politiques publiques de l'emploi. Ce sont aussi des services publics hospitaliers, des entreprises comme La Poste ou EDF, des musées, des centres sociaux, qui peuvent y recourir. Mais c'est dans les administrations territoriales - conseils régionaux et départementaux, municipalités, institutions intercommunales et nouvelles administrations métropolitaines – que l'on rencontre le design de la façon la plus manifeste (près de 75% des 204 cas recensés). Les objets concernés recouvrent la (re)conception de services et d'équipements publics aussi divers que des maternités, des gares, des lycées, des maisons de l'étudiant, des services municipaux, des bibliothèques. Cela est vrai en milieu rural comme en milieu urbain<sup>2</sup>. Ce mouvement n'est pas propre à la France. Il est observable dans de nombreux pays occidentaux européens et nord-américains - Angleterre, Belgique, Canada, Danemark, Finlande, USA, pour n'en citer que quelques-uns (Bason, 2013). En France cette mobilisation du design a connu une forte expansion à partir des années 2008. Cela correspond à la période au cours de laquelle les designers se sont structurés en communautés professionnelles militantes, à l'échelle nationale et internationale, et s'organisent pour faire du secteur public un nouveau marché sur lequel déployer leur expertise. Moins de dix ans plus tard on note, sur la période étudiée, un fléchissement du recours à ces démarches tandis que l'enquête qualitative révèle leur difficulté à s'ancrer de façon pérenne dans les organisations qui en ont fait l'expérience. Toutefois certaines de ces organisations persistent, voire institutionnalisent ces démarches design (Coblence et Vivant, 2017), d'autres les adaptent pour les transformer en « méthodes maison » (Arab, 2017).

## **2. Comment les managers publics introduisent-ils le design dans leurs organisations ?**

L'enquête qualitative fait ressortir deux modalités d'introduction du design dans les organisations publiques étudiées. Une première modalité passe par la création d'équipes internes dédiées à l'innovation, prenant ou non la forme d'un service interne clairement formalisé. Dans le cadre de la recherche sur laquelle s'appuie cet article, Emmanuel Coblence et Elsa Vivant ont analysé l'institutionnalisation de l'innovation par le design dans le cas de l'Etat, d'un département et d'une région. Ils soulignent que les équipes militant pour le déploiement du design se développent dans leur organisation respective en privilégiant une forme d'invisibilité, en réponse à la faible légitimité de la compétence design auprès des sphères techniques et politiques (Coblence et Vivant, 2017). A l'inverse, comme dans le cas de Grand Lyon Métropole, des équipes internes sont explicitement dédiées à l'innovation, organisées en service formel et mobilisent explicitement des designers. Ces équipes internes, formelles ou informelles, peuvent, ou non, avoir choisi d'intégrer un designer de formation. Dans un cas comme dans l'autre, le plus souvent, la mobilisation du design passe aussi par la

---

<sup>2</sup> A l'échelle des 204 cas recensés par notre cartographie, JM. Weller et F. Pallez distinguent quatre variétés dans la manière dont l'innovation publique saisit le design selon la façon d'appréhender le territoire, de définir les publics concernés et de construire les enjeux (Weller et Pallez, 2017).

prestation de service. C'est une pratique ordinaire des administrations territoriales. Elles font appel à des bureaux d'études et/ou des chercheurs pour explorer une problématique nouvelle, apporter une expertise pointue sur une question précise, produire des connaissances territorialisées pour élaborer une politique publique. Dans le cas du recours aux designers, ces derniers interviennent seuls ou dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires, soit de leur initiative soit de celle des commanditaires publics. Cette pluridisciplinarité s'exerce dans trois directions<sup>3</sup>. Premièrement la sociologie, l'ethnologie et l'anthropologie sont fréquemment représentées. Pour les acteurs publics qui en formalisent l'explication, l'objectif d'une telle association concerne le savoir sur les sociétés dont ils considèrent qu'il fait défaut aux designers fragilisant leur capacité à produire des analyses étayées. Les spécialistes du changement organisationnel, du management public et de l'action publique forment le deuxième domaine disciplinaire souvent représenté dans les équipes mobilisées. Cela tient à leur connaissance des cadres de l'action publique et du fonctionnement politico-technique des administrations. Le troisième grand groupe rassemble des disciplines variées dont la caractéristique commune est de porter une expertise soit relative à la substance même du problème traité - urbanisme, numérique, social, éducation... - soit relative à une spécificité de la méthode proposée avec, par exemple, la participation d'artistes. L'introduction du design dans les administrations prend ainsi la forme d'une hybridation de méthodes et de compétences, et cela selon des configurations variables. Pour certaines administrations comme Grand Lyon Métropole cette hybridation, après expérience, est même devenue un principe d'action. Le cas de cette administration suffit également à souligner que les prestations sollicitées débordent la seule finalité d'innovation dans les politiques ou services publics. En effet, si le design peut y être mobilisé pour concevoir des expérimentations visant à prototyper des innovations de service, il l'est également pour réaliser des diagnostics sensibles visant à contribuer à la compréhension du fonctionnement d'un site par ses usages (un quartier, une place, un ensemble d'habitat collectif...) ou pour une fonction ponctuelle d'animation de séminaires internes, ou encore pour une prestation infographique. Mais finalement de quoi cet engouement pour le design, même sous la forme d'une hybridation disciplinaire, est-il le symptôme ?

### **3. Le recours au design par les administrations territoriales : au-delà de l'impératif d'innovation**

On esquissera ici l'hypothèse selon laquelle le design est devenu un instrument d'action publique car perçu par les managers publics comme un moyen d'optimiser la réponse à une équation inédite dans la conduite de l'action publique. Cette équation se compose de quatre dimensions auxquelles la démarche design semble faire *simultanément* écho : le tournant participatif de l'action publique ; l'injonction à des démarches intersectorielles ; l'ouverture à l'expérimentation ; la capacité à proposer des solutions rapidement, voire à moindre coût.

Le premier terme de l'équation que doivent résoudre les managers publics tient dans le tournant participatif. L'amélioration de la relation à l'utilisateur a été largement étudiée sous l'angle démocratique. Mais ce qui anime les réflexions actuelles des administrations territoriales est la co-conception avec les usagers (Ozdirlik et Terrin, 2015) et notamment la co-conception des services publics (Sorensen et Torfing, 2012). Leurs motivations sont triples : la recherche d'une proximité toujours plus grande à l'utilisateur comme impératif politique, la visée d'une meilleure performance et comme dans le secteur privé, une représentation de l'utilisateur comme levier d'innovation. Pour les managers publics cela se

---

<sup>3</sup> Pour une lecture complémentaire des formes et motifs de cette pluridisciplinarité se reporter à Weller et Pallez, 2017.

traduit par une interrogation sur les méthodes de co-conception. Or, le design est précisément une discipline de la conception qui met au cœur de sa pratique la relation à l'utilisateur. Les designers revendiquent ce savoir-faire et l'affichent comme une caractéristique type de leur méthode d'intervention, ce que l'on retrouve dans les programmes de formation des filières de design industriel ou des arts décoratifs et appliqués. Le deuxième terme de l'équation à laquelle sont confrontés les managers publics porte sur l'injonction au déploiement d'une action publique transversale donc intersectorielle. L'action publique territoriale est organisée en secteurs d'action – éducation, culture, transport, urbanisme, développement économique, environnement ... – et les politiques publiques sont élaborées et mises en œuvre par des directions sectorielles autour desquelles sont structurées les administrations territoriales. Cela s'explique : chaque secteur d'action publique correspond, au niveau central et territorial, à un système d'acteurs, de financement, législatif et réglementaire... à chaque fois spécifique. Or, aujourd'hui domine l'idée selon laquelle une des clés de l'efficacité tient dans la capacité à conduire une action publique intersectorielle, à la fois en réponse au contexte d'austérité des finances publiques qui appelle à la mutualisation mais aussi, comme conséquence du référentiel du développement durable qui interpelle une vision beaucoup plus intersectorielle de l'action. Il s'ensuit que la capacité à faire coopérer des agents qui portent des logiques sectorielles hétérogènes est perçue comme une condition de l'efficacité de l'action publique. Les designers concourent à relever ce challenge par leur savoir-faire en matière d'animation de la conception collective. Ce savoir-faire est adossé à leur art de la représentation visuelle, support d'intermédiation entre acteurs et instrument du « co-concevoir ». Le troisième terme de l'équation vient de la relation nouvelle que les administrations territoriales entretiennent avec l'expérimentation. Jusqu'à la première moitié des années 2000 l'idée même d'expérimentation était inenvisageable pour les acteurs publics au nom du principe constitutionnel d'égalité de traitement entre administrés. Or, depuis 2003 et 2004 la constitution et la loi ont introduit un droit à l'expérimentation pour l'action publique. Depuis la décennie 2010 c'est même devenu l'une des rhétoriques clés des administrations. Il s'agit d'une rupture forte avec la tradition de l'action publique française face à laquelle les agents sont démunis. S'il est, à ce stade, difficile d'affirmer le design comme instrument d'innovation publique, c'est en revanche un instrument de l'expérimentation *via* sa pratique du prototypage. Enfin, le quatrième terme de l'équation tient dans la contrainte d'austérité des finances publiques et dans l'injonction des élus à mettre en œuvre des solutions rapides et économes. Les designers interviennent dans le cadre de contrats qui peuvent être peu coûteux, en dizaine de milliers d'euros, parfois moins de cinquante mille dans notre échantillon, pour développer des expérimentations de co-conception de services publics, avec des usagers, et débouchant sur des prototypes visant à tester le service imaginé. En somme, ce que le designer sait faire « vite et pas cher » tient précisément dans la combinaison des trois premiers termes de l'équation. On comprend que cela attire les managers publics confrontés à une équation à laquelle ils n'ont pas été préparés.

Cet article fait donc l'hypothèse que, au-delà de la seule injonction à l'innovation publique, les designers développent des méthodologies perçues comme des réponses à une équation inédite pour les administrations. Elle conjugue quatre dimensions centrales du renouvellement des conditions de production de l'action publique : l'impératif participatif et le passage de la figure du « public » à celle de « l'utilisateur » ; la capacité à conduire des actions transversales et inter sectorielles qui interpellent des démarches de coproduction ou de co-conception entre agents ; l'introduction récente d'un droit à l'expérimentation face auquel les administrations se retrouvent à la fois interpellées et démunies ; l'austérité des finances publiques qui incite à la recherche de nouvelles formes de rationalisation économique. Nous avons pu évoquer ici des compétences et méthodes qui, du point de vue

des acteurs publics, apparaissent adaptées aux conditions actuelles de leur activité : savoir-faire de la relation à l'utilisateur et à l'usage ; art de la représentation visuelle ; prototypage et pratique de l'expérimentation. Toutefois si l'engouement est incontestable, la difficulté de ces pratiques à s'ancrer dans les administrations qui les ont expérimentées l'est tout autant. Cette double observation appelle un travail longitudinal pour mieux apprécier la pérennisation – ou non – de ces nouvelles formes d'action publique ou, peut-être, leur transformation. Enfin la question reste posée de savoir si les expérimentations en cours sont une alternative ou une continuité, même renouvelée, aux réformes managériales et modernisatrices que connaît l'administration française depuis une trentaine d'années. Question que se posent, à leur façon, les designers eux-mêmes, soulignant et regrettant d'apparaître comme les praticiens d'un « comment faire mieux avec moins »<sup>4</sup>.

## Bibliographie

- Arab N. (2017), « Du projet à la politique publique, jusqu'où le design est-il un instrument d'action publique ? » Communication au séminaire Les promesses du design, ENSCI, Paris.
- Abrassart C., Gauthier Ph., Proulx S. et Martel M.D. (2015), « Le design social : une sociologie des associations par le design ? Le cas de deux démarches de codesign dans des projets de rénovation des bibliothèques de la Ville de Montréal » *Lien social et Politiques*, n° 73, p. 117-138.
- Coblence E. et Pallez F. (2015), « Nouvelles formes d'innovation publique. L'administration saisie par le design », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 251, p. 97-114.
- Coblence E. et Vivant E. (2017), « Le design est-il soluble dans l'administration ? Trois trajectoires d'institutionnalisation de l'innovation publique », *Sciences du design*, 2017/1, n°5, pp. 52-68.
- Djellal F. et Gallouj F. (2012), « L'innovation dans les services publics », *Revue française d'économie*, 2/2012 (Volume XXVII), p. 97-142.
- Ozdirlik B. et Terrin J.J. (dir.) (2015), *La conception en question. La place des usagers dans les processus de projet*. La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.
- Sorensen E. et Torfing J. (2012), « Introduction : collaborative innovation in the public sector », *Innovation Journal*, 17 (1).
- Szostak-Tapon B. (2006), « La profession de designer. Une source légitime de créativité ». *Revue Française de Gestion*, n°161, février, pp. 126-137.
- Weller J.M. et Pallez F. (2017), « les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie », *Sciences du Design*, 2017/1, n°5, pp. 32-51.

---

<sup>4</sup> Cf. le séminaire « Les promesses du design » organisé dans le cadre de cette recherche.

## **Les applications mobiles culturelles et leurs publics : création, modélisation, participation**

**Sébastien APPIOTTI**  
CEMTI, Université Paris 8  
[seb.appiotti@gmail.com](mailto:seb.appiotti@gmail.com)

---

### **Résumé :**

Cet article rend compte de l'étude d'un corpus d'applications mobiles culturelles modélisant la participation visuelle des usagers autour d'outils de création de l'image. S'inspirant de travaux menés autour du concept de médiation culturelle et d'approches socio-sémiotique, cette étude propose de s'intéresser à la conception et à la réception d'outils-logiciels permettant de retoucher ses images sur le thème de l'exposition visitée et empruntant au répertoire d'action du marketing expérientiel. Se dessine alors en filigrane la figure souhaitée du « visiteur créatif », dont nous nous distancierons via une approche réflexive des dispositifs et des modélisations de pratiques.

### **Mots-clés :**

applications mobiles, conception, créativité, médiation, participation, photographie, pratiques culturelles

---

## Introduction

Avant, pendant et après la visite d'une exposition ou d'un monument historique, les publics sont fortement incités à télécharger des applications mobiles culturelles qui, pour certaines, dépassent les fonctionnalités de ce que l'on pourrait qualifier d'« audio-guide amélioré ». Or, se joue autour de ces dispositifs une double injonction à la créativité que nous tenterons d'analyser : créativité des agents d'institution, concepteurs de ces applications, de leurs fonctionnalités et chargés de la veille des pratiques numériques et expressives de leurs publics. Créativité du visiteur, baigné par des discours d'escorte institutionnels, médiatiques et politiques lui demandant successivement d'être acteur de sa visite, actif et participatif.

Cet article s'engage dans une approche critique de ces applications mobiles, souvent présentées comme « participatives », « ludiques », mais qui cherchent dans le même temps à modéliser au plus haut point les pratiques des visiteurs-utilisateurs comme celles de leurs concepteurs institutionnels. Quelle philosophie d'action mettent-elles à l'œuvre pour modeler ce visiteur nouveau, « augmenté » (Claverie, 2010), pour anticiper ses pratiques perçues comme forcément connectées, tout en facilitant l'agrégation de données à son sujet ? Dans quelle mesure se distancie-t-on d'un tournant dans l'approche du visiteur, volontiers présenté comme créatif et acteur responsable de ses choix relationnels avec les objets culturels ?

Nous avons choisi de cadrer ces questions de départ à partir d'un appareil de preuve en cours de constitution issu de notre recherche doctorale consacrée aux pratiques photographiques des visiteurs d'institution culturelle. Au sein de ce dernier, nous avons isolé un corpus d'applications mobile, constitué à partir de trois critères : unité de conception de la suite logicielle permettant la génération de ces applications, unité de terrain avec des applications uniquement conçues *pour et par* la RMN-Grand Palais, unité de fonctionnalités en ciblant des applications possédant un ou plusieurs modules autour de la participation visuelle des visiteurs-usagers<sup>1</sup>. Ce corpus est par ailleurs mis en miroir d'une part par des travaux interdisciplinaires autour du concept de médiation culturelle (Caillet, 1994 ; Le Marec, Davallon, 2000 ; Rasse, 2000 ; Dufrene, Gellereau, 2003), nous permettant alors de questionner le statut des artefacts culturels étudiés. D'autre part, cet ancrage est épaulé par une approche socio-sémiotique (Boutaud, Veron, 2007) des « architextes » (Jeanneret, Souchier, 1999-2005) des artefacts analysés : approche sociale dans le contexte plus large de notre recherche doctorale en cours, et à partir de laquelle nous déployons une enquête ethnographique des pratiques de visite. Approche sémiotique en croisant nos analyses avec celles des enquêtés (visiteurs et agents d'institution), permettant alors d'analyser conjointement leurs représentations des dispositifs à leurs pratiques. Dans cette optique, nous nous sommes tout particulièrement notamment penchés sur l'importance accordée aux pratiques « créatives » du visiteur. Nous entendons par là l'hybridation entre le paradigme de la participation visuelle et sa modélisation au sein de dispositifs de médiation sur support numérique.

### 1. Guider la visite : de l'audioguide à l'application mobile

Fin des années 1930, *Rhode Island School of Design Museum* : Alexander Dorner introduit le premier dispositif audioguidé de visite. Depuis cette innovation dans la mise en relation entre un sujet social et un objet culturel, trois évolutions concomitantes s'observent au sein des

---

<sup>1</sup> Notre corpus d'applications est ainsi composé de *Fabrique cubiste* (2013), *Fabrique romaine* (2014), *Niki de Saint-Phalle* (2014), *Jean-Paul Gaultier* (2015), *Atelier Picasso* (2016), *Hergé* (2016), *Rodin* (2017) et *Joyaux* (2017).

institutions culturelle : d'une part, l'essor des actions et dispositifs de médiation culturelle ; d'autre part, la mise en mobilité de cette même médiation ; et enfin, sa technologisation croissante – depuis les ondes radio, baladeurs cassettes avec commentaires pré-enregistrés, les lecteurs multimédia tactiles et consoles de jeu<sup>2</sup> jusqu'aux nouveaux terminaux mobiles de « poche ». D'ailleurs, dès le début des années 2000, des institutions comme le Grand Palais ou le Château de Versailles ont expérimenté ces « compagnons de visite »<sup>3</sup> multimédias, désormais incarnés par les applications téléchargeables sur *smartphones* et tablettes.

### **A. Participation des publics et médiation : le tournant de l'exposition Dynamo**

Un deuxième élément est à prendre en compte pour notre corpus et enquête : d'avril à juillet 2013, l'exposition *Dynamo* a été l'occasion pour la RMN-Grand Palais, en partenariat avec Orange, de tester de nouveaux outils de médiation numérique. Les 4000 m<sup>2</sup> de l'exposition ont permis à la société-mécène de compétences de « développer l'exemple-type de l'application participative avec un *avant, pendant et après* la visite » selon la chef de projets de la RMN-Grand Palais (nous appellerons cette enquêtée par la suite GP1). Dans le dossier de presse diffusé à l'occasion de cette exposition, il est indiqué : « Cette application, cohérente avec la démarche des artistes qui invitent le visiteur à être partie prenante de leurs créations, permet une visite enrichie et participative autour d'une sélection d'œuvres phares de l'exposition<sup>4</sup> ».

Parmi les fonctionnalités expérimentées, on retrouve la possibilité de recueillir des contributions écrites et visuelles d'utilisateurs, puis de les associer à une œuvre afin qu'elles apparaissent à la fois sur un mur d'écrans plats en fin d'exposition, sur le site web [grandpalais.fr](http://grandpalais.fr) et sur les réseaux sociaux. La conception de cette exposition et de ses dispositifs de médiation sur support numérique nous renseigne sur les velléités d'instaurer, à minima dans les discours d'accompagnement, un « nouveau » paradigme de visite, contributif, créatif et participatif. Ce dernier est au croisement des technologies alors expérimentées par Orange<sup>5</sup> et du propos de l'exposition en elle-même, installant une porosité entre l'expérience esthétique des objets culturels et l'expérience de visite sur support numérique : « Cette application contribue à une expérience collective inédite et à la construction de la vision et de la mémoire de l'exposition, qui se prête particulièrement à ce type de dispositif, réunissant ainsi tous les différents points de vue sur les œuvres que peuvent avoir les visiteurs<sup>6</sup> ».

### **B. Guider la visite avec une application mobile : un dispositif entre consultation et écriture**

L'application mobile évoquée ci-dessus est tramée par les intentionnalités des concepteurs, entre volonté de stimuler l'écriture textuelle et visuelle des publics, et une réflexion plus large sur les modélisations possibles de cette participation. Nous entendons par ailleurs l'outil-logiciel « application » en tant que dispositif, soit « tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants »

---

<sup>2</sup> Exemple : Nintendo 3DS au Musée du Louvre

<sup>3</sup> « Tout au long de votre visite, vous serez guidé par le compagnon de voyage, outil innovant et technologique disponible en 8 langues, vous permettant d'explorer le parcours à votre rythme en s'adaptant à votre profil. », in La Cité du Vin, un monde de cultures, [citeduvin.com](http://citeduvin.com) [En ligne]. Cité du Vin, 2017 [16 septembre 2017]. Disponibilité et accès : <http://www.laciteduvin.com/fr/explorez-la-cite-du-vin/la-cite-du-vin-un-monde-de-cultures>

<sup>4</sup> « *Dynamo*, l'application mobile gratuite pour smartphones », [grandpalais.fr](http://grandpalais.fr) [En ligne]. RMN-Grand Palais, 2013 [18 septembre 2017], Disponibilité et accès : [http://www.grandpalais.fr/fr/system/files/field\\_press\\_file/dp\\_appli\\_dynamo.pdf](http://www.grandpalais.fr/fr/system/files/field_press_file/dp_appli_dynamo.pdf).

<sup>5</sup> Citons notamment la NFC (*Near Field Communication*) et la géolocalisation

<sup>6</sup> *Op. cit.*, p. 1.

(Agamben, 2007 : 31). Analyser *Dynamo* et la considérer comme démarche expérimentale préalable au déploiement d'une application mobile par exposition à la RMN-Grand Palais, nous aiguille sur une hypothèse que nous souhaitons confronter à notre corpus : la prise en compte par les concepteurs des potentialités du support mobile en contexte de visite, à la fois support de consultation documentaire et dispositif d'écriture (visuelle et textuelle) modifierait la définition même d'un dispositif de médiation embarquée. Cette dernière s'élargirait, en se muant en interface de contribution créative. Les fonctionnalités déployées modéliseraient alors des usages préexistants (prise de notes, prise de photographies) et les « visibiliseraient » par deux canaux : un outil-logiciel mobile et une scénographie adaptée exposant les créations<sup>7</sup> réalisées par les visiteurs dans l'exposition.

Nous posons cette hypothèse en miroir d'éléments contextuels favorables à la conception et au déploiement de tels dispositifs :

- une massification des capteurs photographiques due à un meilleur taux d'équipement en appareils photo et en *smartphones*<sup>8</sup>.
- un basculement de paradigme concernant la position des institutions et de leurs tutelles par rapport à la prise de photographies dans une exposition : une série de rencontres entre 2012 et 2013 chapeautée par le Ministère de la Culture et de la Communication a permis l'élaboration, puis la diffusion de la charte « Tous photographes ! » en 2014. Cette dernière offre notamment un cadre incitatif aux pratiques visuelles au sein des institutions culturelles, dans lequel la RMN-Grand Palais s'inscrit puisqu'elle autorise la photographie dans ses espaces d'exposition depuis septembre 2012<sup>9</sup>.
- des injonctions sociales qui viennent interagir avec les conceptions de dispositifs de médiation, et notamment « l'injonction moderniste faite au musée de *bouger*, changer, ne pas être en retard, ne pas *laisser passer le train* (le train du numérique et des nouvelles technologies, le train du marché) » (Le Marec, 2007 : 169).

## 2. L'usine à applications : industrialisation de la médiation, modélisation des pratiques

### A. Industrialiser et standardiser : le choix d'une solution logicielle de type CMS<sup>11</sup>

Les entretiens menés avec les agents de la sous-direction du numérique de la RMN-Grand Palais et de son prestataire technique pour ces applications mobiles ont permis de caractériser les étapes de la conception à partir de la manière dont ils les perçoivent et les mettent en discours. La rédaction de l'appel d'offre est un moment privilégié qui cristallise les attendus de l'institution par rapport aux sociétés postulantes : dans celui adressé aux développeurs d'outils-logiciels courant 2013, la RMN-Grand Palais a précisé d'emblée qu'elle souhaitait désormais utiliser une « usine à applications » (RMN1). L'emploi du terme « usine »

<sup>7</sup> *User generated content* (Contenus générés par l'utilisateur)

<sup>8</sup> En 2016, 65 % des Français possèdent un *smartphone*, contre 17 % en 2011 et 39 % en 2013. L'enquête du CREDOC montre également une progression dans le taux d'équipement des tablettes, allant de 17% en 2011 à 40% en 2016. L'étude pointe en outre une surreprésentation du taux d'équipement des *smartphones* pour les diplômés du Bac ou du supérieur, des habitants de Paris et son agglomération et pour les classes moyennes à supérieures ainsi que pour les hauts revenus. D'après *Le Baromètre du numérique*, arcep.fr [En ligne]. CREDOC, 29 novembre 2016 [24 octobre 2017]. Disponibilité et accès : [https://www.arcep.fr/uploads/tx\\_gspublication/presentation-barometre-du-numerique-291116.pdf](https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/presentation-barometre-du-numerique-291116.pdf)

<sup>9</sup> « Tous photographes ! La charte des bonnes pratiques dans les établissements patrimoniaux », culturecommunication.gouv.fr [En ligne]. Ministère de la Culture et de la Communication, 7 juillet 2014 [12 octobre 2017], Disponibilité et accès : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Documentation/Documentation-administrative/Tous-photographes-!-La-charte-des-bonnes-pratiques-dans-les-etablissements-patrimoniaux>

<sup>10</sup> Hasquenoph Bernard, « Charte des visiteurs photographes au musée, recul ou avancée », louvrepourtous.fr [En ligne]. Louvre pour tous, 18 mars 2015 [12 octobre 2017], Disponibilité et accès : <http://www.louvrepourtous.fr/Charte-des-visiteurs-photographes,764.html>

<sup>11</sup> *Content Management System* (Système de Gestion de Contenu)

interpelle : comme un écho à des méthodes de production standardisées, l'usine évoque également la production en masse d'un objet. Ainsi, « usine à application » renvoie selon à un désir d'industrialiser la production d'applications mobile de visite d'exposition, même si des effets formels (design, charte graphique) et de variation des contenus permettent de moduler l'apparence de l'outil-logiciel. Le déploiement d'une telle solution logicielle est justifiée d'un côté par le nombre élevé d'expositions temporaires : entre 8 et 12 par an sont produites pour les Galeries nationales du Grand Palais ; de l'autre, par la nécessité invoquée de mutualiser les coûts de développement des dispositifs de médiation sur support numérique d'une exposition à l'autre.

La solution logicielle retenue offre la possibilité aux agents d'institution d'éditorialiser (Bachimont, 2007, Vitali-Rosati, 2008) par elles-mêmes les contenus et la charte graphique de l'application, grâce à des modèles graphiques prédéfinis, des outils d'intégration de médias et de construction d'arborescences de navigation adaptées aux terminaux mobiles. L'outil-logiciel, que nous appellerons désormais « architecte » (Jeanneret, Souchier, 1999 ; 2005) est de type *CMS*. Un système à propos duquel Valérie Jeanne-Perrier remarque dès 2005 qu'il mettrait en tension contraintes de l'énonciation éditoriale et espaces de liberté pour le créateur de contenu. Elle parle à cet égard « d'écriture sous contrainte », un concept fort permettant de nuancer les discours enchantés de « l'utopie industrialiste » (Gras, 2003) autour de l'émancipation des agents comme des visiteurs par le progrès technique. Car c'est bien d'une double écriture sous contrainte qu'il s'agit : celle des agents, lorsqu'ils conçoivent applications et contenus à *partir* de la solution logicielle, celle des publics à qui on propose dans un second temps de participer avec des formes d'expression rigoureusement (en)cadrées.

L'architecte utilisé offrirait trois grands types de fonctionnalités selon ses concepteurs<sup>12</sup> :

- « La gestion de contenus numériques » et la possibilité d'agréger et de « catégoriser un grand nombre de médias » (WEZ). C'est au sein de cette fonctionnalité que se déploient des stratégies différenciées de valorisation des contenus relatifs à l'exposition : vidéos, textes, images, mais également modules dits « participatifs ». Dans ces derniers, on peut retrouver des mini-jeux (puzzle, quizz,...), et dans le cas des applications de notre corpus, des espaces de création / recomposition d'une image à partir de l'exposition visitée. Ces embrayeurs de participation viennent travailler les compétences que les concepteurs attendent de leurs publics : activité, créativité et curiosité. A cet égard, l'image est par exemple décrite comme « au centre de [notre] l'expérience pour inciter les gens à être attentifs aux détails » (WEZ).

- La composition de parcours de visites ou « scénarios de médiation » (WEZ), présentée comme une hybridation entre le format éprouvé de l'audioguide (apports de médias interprétatifs supplémentaires autour de l'œuvre) et les possibilités offertes par le terminal mobile (géolocalisation, notifications d'intérêt,...).

- La réalisation d'applications : cette fonctionnalité vient structurer les deux précédentes, en proposant des modèles (appelés *templates*) standardisés de conception / diffusion de l'application mobile qui vont littéralement venir « sous tenir » l'écriture.

## **B. Médiation expérientielle et paradigme du « faire »**

A partir d'une même sous-couche applicative, une proposition est donc faite au visiteur de vivre différentes expériences, jouant sur sa participation directe au projet de médiation par le prisme du « faire » : par exemple, customiser son apparence à la manière d'un créateur renommé (Jean-Paul Gaultier) ou fabriquer une œuvre selon une grammaire artistique

---

<sup>12</sup> L'ensemble des verbatim issus des entretiens avec la société conceptrice de la solution logicielle a été regroupé sous l'appellation « WEZ ».

(Braque, Picasso,...) explicitée dans l'exposition. Plus largement, nous pouvons souligner que la médiation culturelle en tant que pratique et profession avait déjà opéré un tournant par rapport au secteur éducatif dans sa manière d'appréhender le transfert et d'appropriation des connaissances : « Le médiateur agit en tension entre l'œuvre qu'il défend et les récepteurs auxquels il s'adresse. Pour ce faire il élabore une œuvre particulière, un acte de discours, une mise en scène, une mise en situation qui décale son récepteur de son horizon d'attente habituel pour le conduire à construire son propre sens de l'œuvre. » (Caillet, 1994 : 69).

Dans cette optique, des dispositifs conçus autour du « faire », qui louent autant qu'ils exploitent les compétences réflexives et créatives des visiteurs, sont révélateurs d'une volonté d'aller au-delà de la pédagogie des œuvres et d'orienter plus encore les dispositifs de médiation autour du sensoriel et de l'expérience.

Cette approche nous semble emprunter aux répertoires d'action du marketing expérientiel, qui vise à « aider le consommateur à traduire l'offre en expérience intime et subjective que lui seul peut faire advenir » (Carù, Cova, 2006 : 111) et part du postulat que « le consommateur actuel cherche à vivre des immersions dans des expériences extraordinaires plutôt qu'à rencontrer de simples produits ou services » (Carù, Cova, 2006 : 99). Scénographies immersives, dispositifs dits participatifs et souvent sur support numérique tels que ceux constituant notre corpus, médiations innovantes jouant sur la polysensorialité : les paradigmes du marketing expérientiel semblent s'hybrider à la mise en exposition des objets culturels et aux stratégies d'appropriation, de traduction et de mémorisation qui sont déployés en direction des publics.

Dépassant l'idée selon laquelle « l'oeuvre d'art est le contenu d'expériences amplifiées et intensifiées » (Dewey, 1934 : 467), ces dispositifs incorporent les idéologies de la participation et du marketing expérientiel. Par idéologie, nous entendons un discours qui se coupe de ses modalités d'émergence et évite de se problématiser en tant que posture normative (Veron, 1988).

### **3. Fabrique de l'image, images préfabriquées ? Approche réflexive de la figure du visiteur créatif**

#### **A. Dans l'atelier des publics : à la découverte de leurs outils de création**

Les applications mobiles de notre corpus comportent deux outils de création principaux mis à la disposition des publics à partir de leurs images : la vignette (*sticker*) et le filtre. Interrogée sur la présence massive de ces outils au sein des applications de la RMN-Grand Palais, la chef de projets multimédias nous explique que « les gens ne se contentent pas d'une simple application avec du contenu basique : des informations pratiques, une programmation culturelle, une billetterie. Cela ne leur suffit pas. Donc on bricole des audioguides sous forme de parcours avec des images, des modules ludiques... » (RMN2).

Ces « bricolages » font écho au concept de « médiation orthopédique » de Paul Rasse, pour qui « la séduction, le jeu, le défi, occupent une place centrale qui n'est pas sans rappeler les artifices orthopédiques des orthophonistes, des ergothérapeutes psychiatriques, des kinésithérapeutes pour rééduquer presque à leur insu les patients, enfants et parfois adultes aussi » (Rasse, 2000 : 41). Face à la crise supposée de l'attention des publics, il faudrait mieux prendre en compte leurs attentes, voire parfois les devancer en adoptant leurs pratiques et leur langage.

Dans cette optique, les modules participatifs présents au sein des applications de la RMN-Grand Palais offrent la possibilité d'insérer en surimpression de sa photographie des vignettes autocollantes numériques. Quatre applications mobiles de notre corpus proposent cette fonctionnalité : « Niki-Iconothèque » (animaux colorés et typographies bariolées) pour *Niki de Saint-Phalle*, « Ma garde-robe JP Gaultier » (marinières, coiffes et costumes iconiques) pour *Jean-Paul Gaultier*, « Ma Photo bullée » (onomatopées et dialogues bullés) pour *Hergé*, « Photo Joyaux » (bijoux et objets précieux) pour *Joyaux*. La création à partir de l'image s'établit selon une gestuelle du glisser-déposer à partir de la frise de vignettes pour positionner et dimensionner un ou plusieurs motifs sur l'image précédemment sélectionnée et éditée.

Ces créations jouent sur l'*incarnation* de l'artiste par l'utilisateur par le prisme de l'outil-logiciel. Nous entendons « incarnation » au sens étymologique du terme, du latin *-in/caro/carnis*, « dans la chair », et au sens sacré, désignant une divinité prenant chair devant les humains. Niki de Saint-Phalle, Jean-Paul Gaultier, Hergé sont autant de figures mythiques au sens que Roland Barthes a donné à ce terme. La promesse d'une expérience d'incarnation est d'ailleurs énoncée dès le texte d'accroche de la page-écran : « Fabriquez vos images à la manière de Picasso. Une expérience à partager ! », « Fabriquez des images romaines à partir de vos photos. Une expérience à partager ! », ou encore « Fabriquez des images cubistes à partir de vos photos. Une expérience à partager ! ».

Cette promesse d'incarnation passe donc soit par une expérience mixte de surimpression de motifs de l'artiste sur ses photographies, soit par la création d'une œuvre « à la manière de » l'artiste exposé.

Cette dernière option constitue une deuxième sous-famille au sein de notre corpus, avec *La Fabrique cubiste* (2014), *La Fabrique romaine* (2014), *L'Atelier Picasso* (2015), centrée autour de l'outil « filtre ». Ces applications se présentent en deux sections distinctes : « Découvrir » et « Fabriquer ». « Découvrir » associe les filtres proposés aux publics avec des contenus textuels et visuels de médiation. Dans *La Fabrique cubiste* par exemple, chaque période du cubisme correspond à un filtre permettant de créer des images : « Cubisme cézannien », « Cubisme analytique » et « Cubisme synthétique ». Un bouton d'action « Fabriquer » placé en bas du texte d'accompagnement et d'explicitation du filtre incite l'utilisateur à basculer vers le mode « création de l'image ». Différents filtres ou exercices de création sont alors proposés pour explorer par ses propres pratiques photographiques, soit un style caractéristique (comme le cubisme analytique picassien), soit un objet permettant de s'identifier au propos de l'exposition (pour l'exposition *Moi, Auguste, empereur de Rome* une pièce de monnaie, la statue féminine de Livie ou la statue masculine d'Auguste).

Ces applications sont d'ailleurs présentées par la société prestataire comme « une réelle vulgarisation du savoir de manière créative et interactive, cherchant à respecter l'intégrité des œuvres en (...) permettant de reproduire le processus artistique sans le dénaturer » (ART).

Deux remarques nous apparaissent nécessaires afin de recontextualiser les fonctionnalités présentées : d'une part, ces stratégies de vulgarisation ne sont pas contemporaines des applications présentées dans cet article, mais peuvent par exemple se retrouver dès la fin des années 1990 dans les CD-ROM ludo-éducatifs (Davallon, Le Marec, 2000; Séguy, 1999) alors proposés par certaines institutions culturelles, dont le Grand Palais. D'autre part, la mise en exergue de la créativité et de l'interactivité dans le verbatim précédent est en décalage

avec les consignes strictes des modules participatifs des applications : aucune possibilité par exemple d'avoir une combinatoire aléatoire de figures géométriques pour le filtre « Cubisme analytique », et plus largement aucun des filtres proposés ne demande plus d'une à deux manipulations pour arriver à un résultat rapide et partageable.

### **B. Etre créatif, donc partager ? Les figurations du dispositif**

A la lumière des fonctionnalités présentées, une nouvelle question va venir aiguiller notre raisonnement : pourquoi souhaiter un visiteur « créatif » ?

Trois pistes de réponse peuvent être mises en relation en ce sens : d'une part, les références mobilisées par les enquêtés pour justifier leurs actions. Ces dernières nous renseignent sur leurs représentations de la conception et de la diffusion des dispositifs de médiation. Nous entendons « représentations » non comme simple reflet de la réalité, mais travail signifiant participant de la construction de la réalité (Hall, 2007 : 91). La responsable de la cellule Médiation de la RMN-Grand Palais a ainsi fait référence au « Cône d'apprentissage de Dale<sup>13</sup> ». Ce dernier est bâti sur l'hypothèse que l'apprenant sortirait de sa passivité et acquerrait plus facilement des savoirs à partir du moment où ses compétences communicationnelles (participer à une discussion, un débat) et créatives (expérimenter des matières, créer un objet ou une œuvre) sont sollicitées.

D'autre part, ces références théoriques sont croisées à une certaine conception de la médiation culturelle, selon laquelle « le rôle du médiateur est de prendre en compte la culture des « habitants » ou des « personnes » [...], et d'aider au développement de leur identité culturelle, la démocratie exigeant la reconnaissance de toutes les cultures. » (Dufrêne, Gellereau, 2003 : 5). Cette prise en compte de la culture des publics semble d'ailleurs bien être au cœur de la conception des applications de ce corpus : « Le but, c'est de proposer aux gens d'utiliser leurs propres photos et de les customiser avec des éléments de l'exposition pour le côté ludique, afin de s'approprier les schémas et les modèles de l'artiste. Ceux qu'on choisit ont en général un langage iconographique assez clair » (RMN1). L'hypothèse qui ressort des entretiens est donc la suivante : plus les publics seraient impliqués personnellement dans les dispositifs, à partir de leurs références, leurs images, leurs terminaux mobiles, plus ils seraient actifs au sein des dispositifs déployés par l'institution, conçus comme des interfaces de consultation et de contributions créatives.

Enfin, l'intentionnalité finale de cette stimulation des publics nous semble être le partage des créations sur les plateformes socio-numériques. Deux éléments issus de l'appareil de preuves viennent étayer cette hypothèse : d'un côté, les nombreuses injonctions discursives au partage présentes au sein même des dispositifs : « Partagez vos images avec #expoJPG. MA GARDE-ROBE GAULTIER. Prenez une photo ou choisissez-la dans votre photothèque. Habillez-vous en Jean-Paul Gaultier ! Partagez vos images avec #expoJPG ». Cette double injonction à la pratique et au partage présente dans l'application Jean-Paul Gaultier a d'ailleurs été reprise pour le module « Photo bullée » de l'application Hergé<sup>14</sup>, puis dans « Photo Joyaux » pour l'application Joyaux. De l'autre, le design d'interface de ces applications semble être conçu autour de l'injonction au partage : sur la page-écran de customisation de ses images avec des vignettes sur le thème de l'exposition, est présent en

---

<sup>13</sup> Modèle théorique mobilisé lors d'une communication faite à nos étudiants de Licence en Médiation culturelle (UFR Culture et Communication, Université Paris 8) en novembre 2016.

<sup>14</sup> « Créez votre PHOTO BULLÉE avec les fameux phylactères et onomatopées des Aventures de Tintin. Prenez une photo ou choisissez-la dans votre photothèque. Sélectionnez une image depuis la frise. Positionnez, redimensionnez, enregistrez. Partagez vos images #ExpoHergé », module photographique « Photo bullée », application *Hergé* (2016)

haut à droite de l'écran une icône « Dossier » et une flèche. Cette dernière canalise l'injonction à l'export de l'image sur la photothèque du terminal mobile et au partage via différents canaux : mail, SMS/MMS et plateformes selon les choix d'installation de l'utilisateur (Facebook, Twitter, WhatsApp,...).

Cette injonction au partage nous pousse à interroger le statut incertain tant de la figure du visiteur « créatif » que de ses créations. Ces « autoproductions dirigées » (Dujarier, 2009) par les dispositifs et les discours d'accompagnement institutionnels semblent clairement articulées à des stratégies communicationnelles. En jouant sur les affects liés à la promesse faite d'incarner l'artiste, les concepteurs cherchent à modéliser le visiteur et ses pratiques en annonceur autonome avec qui il va pouvoir co-produire de la publicité pour l'exposition et de la réputation : celle d'une institution proche des pratiques de ses publics et qui leur permet de s'exprimer et de créer comme leurs artistes préférés.

### **C. Statut incertain des créations et de la réception : contre-figurations des publics**

Les œuvres créées posent également la question de leur nature : à mi-chemin entre images propres des publics et modélisation via de puissants effets formels au sein des applications, ces dernières ont un statut incertain. En effet, les critères qui président les outils proposés semblent relever de l'artification (Heinich, Schapiro, 2012) : mise en lumière des pratiques amateurs des publics par l'institution, mise à disposition d'outils permettant de « co-crée » avec l'artiste pas à pas,...

Pour autant, deux nuances sont à apporter à la possible artification des œuvres créées par les publics : la première relève des outils proposés, qui fonctionnent plus selon une logique de l'imitation (« à la manière de ») que permettant une création propre. La seconde s'appuie sur une étude des participations proposées dans les concours photographiques mis en place par les institutions culturelles autour de leurs réseaux socio-numériques (Couillard, 2013). Cette dernière montre notamment que ces concours et leurs participations sont bien plus articulées aux stratégies de communication de l'institution que des créations considérées en tant que telles et constitutives d'une médiation à part entière.

Cette incertitude du statut de la création nous paraît en outre être synthétisée autour du choix du mot « fabrique » pour certaines applications mobiles du corpus : ce dernier reprend l'idée d'artisanat, de forge, d'atelier, du latin *fabrica*, tout en étant à synonyme d'« usine » au sens propre et d'« invention » au sens figuré. La fabrique se fait procédé industrialisé permettant de reproduire de façon standardisée le style d'un artiste. Mais elle contient en germe la promesse de création originale, puisque l'utilisateur est invité à appliquer des procédés de post-traitement à ses propres photographies.

L'incertitude est en réalité double : celle de la création, mais aussi celle de la réception de ces outils-logiciels. Pour cette dernière, nous nous appuyons sur l'enquête ethnographique menée autour de certaines expositions du Grand Palais entre 2016 et 2017<sup>15</sup>. L'appropriation *in situ* de ces dispositifs s'avère limitée : la majorité des visiteurs observés est âgée de 55 ans et plus, avec pas ou peu de connaissances des applications mobiles et des fonctionnalités proposées. En outre, des stands sont installés à l'entrée des expositions et proposent la location d'un audioguide d'un prestataire différent et ne reprenant pas les outils-logiciels proposés sur terminaux mobiles. Par ailleurs, une part importante des visiteurs prend des photographies dans les expositions observées, et ce pour diverses motivations (fixer le

---

<sup>15</sup> Expositions *Seydou Keita* (2016), *Monumenta – Huang Yong Ping* (2016), *Joyaux* (2017), *Rodin* (2017)

souvenir, documenter la visite,...), mais sans utiliser les outils-logiciels proposés. Ces non-usages, ou du moins leur non-médiatisation, s'observent également lorsqu'on analyse les photographies mises en ligne sur les plateformes socio-numériques à l'aide des mots-dièse proposés par l'institution pour agréger les créations visuelles autour de l'exposition.

Enfin, deux remarques finales issues des paroles de publics lors des entretiens menés viennent étayer cette incertitude de la réception. La première relève un hiatus de conception qui a dérangé les visiteurs interrogés à propos de l'exposition *Joyaux*. Alors que dans cette dernière, la prise de photographies est totalement interdite, l'application éponyme propose dans le même temps un module photographique permettant de customiser ses images à l'aide de certains objets présentés dans l'exposition : une proposition qualifiée d'« ironique », « ridicule » et « inutile » (PUB1). La seconde relève de l'appropriation des modes et répertoires d'expressions des publics, et notamment des plus jeunes. Lors de nos entretiens, certains enquêtés ont parfois semblé être dérangés par l'emprunt de logiques expressives inspirées par des plateformes socio-numériques telles qu'Instagram. L'une de nos enquêtées compare d'ailleurs le module « Photo Joyaux » à Snapchat et conclut : « ça peut être marrant à utiliser une fois, mais je ne le partagerai pas car ça fait *cheap*<sup>16</sup> » (PUB2).

## Conclusion

Dans cet article explorant conception et réception de la médiation culturelle sur support numérique, nous avons tenté de « réfléchir aux rapports de pouvoir qui produisent, sont articulés, et peuvent être contestés à travers des manières de regarder et faire des images » (Rose, 2012). Rapports entre une institution et ses publics, entre leurs pratiques visuelles et les artistes exposés. Nous nous sommes également appuyés sur l'hypothèse de Dufrêne et Gellereau qui considèrent la médiation culturelle, pas tant comme une diversité de pratiques, que comme une production de service : « Utiliser ce concept signifie que les destinataires de l'action culturelle ont un rôle-clef dans la mesure où non seulement leurs usages sont anticipés dans des démarches de type marketing mais aussi dans celle où ils jouent un rôle d'évaluation “de la pertinence et de qualité” de l'offre culturelle » (Dufrêne, Gellereau, 2003 : 8).

Ce service s'inscrit dans le contexte plus large de la “reconfiguration du photographique” (Gunthert, 2015) à plusieurs échelles : celle pratiquée par les publics, mais aussi celle appréhendée par les institutions culturelles, passant pour certaines de l'interdiction de photographier à l'injonction à créer et à partager. Il semble que les « pratiques » photographiques, entendues comme façon cohérente d'effectuer une action et de déployer certains objets, connaissances, gestes corporels et émotions (Rose, 2012 : 549) soient pour le moment plus considérées comme des instruments participatifs et modélisés dans des outils-logiciels au service des stratégies communicationnelles des institutions culturelles que comme outil à part entière de médiation avec les collections.

Nous avons cherché à illustrer la façon selon laquelle le visiteur « créatif » est un nouvel avatar du visiteur-modèle (Davallon, 1992), forcément friand d'innovations technologiques et de numérique. Cette figure emprunte au lexique du marketing expérientiel tout en impactant de façon concrète la conception de l'exposition (éléments de scénographie empruntant ses codes à d'autres industries créatives, comme la joaillerie, la mode, implémentation de dispositifs et éléments scénographiques pensées *pour* et *par* la photographie,...). Cette

---

<sup>16</sup> De mauvaise qualité, de peu de valeur.

dernière a enfin été confrontée à une double incertitude : celle des œuvres créées, pensées plus pour le partage que dans une démarche d'artification et de médiation des pratiques amateurs, celle de la réception, avec des dispositifs peu utilisés et en décalage avec les pratiques réelles des visiteurs d'exposition.

## Bibliographie

- AGAMBEN Giorgio, Qu'est-ce qu'un dispositif ?, trad. Martin Rueff, Paris, Rivages Poche, coll. « Petite Bibliothèque », 2007, 49p.
- ALTHUSSER Louis, *Lénine et la philosophie*, Paris, La Découverte, 1968 (1982), 68 p.
- BOUTAUD Jean-Jacques, VERON Eliseo, *Sémiotique ouverte. Itinéraires sémiotiques en communication*, Paris, Hermès, 2007, 194p.
- CARÙ Antonella, COVA Bernard, “Expériences de consommation et marketing expérientiel”, *Revue française de gestion*, n°162, 2006, p. 99-113
- CLAVERIE Bernard, *L'Homme augmenté. Néotechnologies pour un dépassement du corps et de la pensée*, Paris, L'Harmattan, 2010, 136p.
- COUILLARD Noémie, « Les concours photographiques ou les ambiguïtés de la participation des visiteurs », in CHAUMIER Serge, KREBS Anne, ROUSTAN Mélanie (dir.), *Visiteurs photographes au musée*, Paris, La Documentation française, p.239-250
- DAVALLON Jean, « Le musée est-il vraiment un média ? », *Publics & Musées*, 2, 1992, p. 99-123
- DAVALLON Jean, LE MAREC Joëlle, « L'usage en son contexte. Sur les usages des interactifs et des cédéroms des musées », *Réseaux*, vol.18, n°101, 2000, p.173-195.
- DEWEY John, *L'art comme expérience*, Paris, Gallimard, 1934 (2010), 608p.
- DUJARIER Anne, *Le travail du consommateur. De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte, 2009 (2014), 252p.
- GRAS Alain, *Fragilité de la puissance : Se libérer de l'emprise technologique*, Paris, Fayard, Paris, 2003, 312p.
- GROS Patrick (dir.), *L'indexation multimédia : description et recherche automatiques*, Paris, Lavoisier, coll. « Signal et image », 2007, 330p.
- GUNTHERT André, *L'image partagée. La photographie numérique*, Textuel, Paris, 2015, 176p.
- HALL Stuart, *Identités et cultures. Politiques des Cultural Studies*, trad. de C. Jaquet, Paris, Éditions Amsterdam, 2007, 327p.
- HEINICH Nathalie, SCHAPIRO Roberta (dir.), *De l'artification. Enquête sur le passage à l'art*, Paris, EHESS, coll. Cas de figure, 2012, 336p.
- JEANNE-PERRIER Valérie, « L'écrit sous contrainte : les Systèmes de management de contenu (CMS) », *Communication et Langages*, n°146, 2005, p.71-81
- JEANNERET Yves, SOUCHIER Emmanuel, « Pour une poétique de “l'écrit d'écran” », *Xoana*, n° 6/7, 1999, p.97-107
- JEANNERET Yves, SOUCHIER Emmanuel, « L'énonciation éditoriale dans les écrits d'écran ». *Communication & langages*, 145, 2005, p.3-15
- LE MAREC Joëlle, *Publics et musées. La confiance éprouvée*, Paris, L'Harmattan, 2007, 224p.
- ROSE Gillian, *Visual methodologies. An introduction to Researching with Visual Materials*, New York, Sage, 408p.
- SÉGUY Françoise, *Les produits interactifs et multimédias Méthodologies - Conception - Écritures*, Grenoble, PUG, coll. La Com en Plus, 120 p.
- VERON Eliseo, *La semiosis sociale : fragments d'une théorie de la discursivité*, Saint-Denis, PUV, 1988, 230p.

## Transitive relations of digital rights and European values

**Petya KOLEVA**

National Academy of Theatre and Film Arts, Sofia (Bulgaria)  
founder of Intercultura Consult ®  
[petyakoleva@inter-cultura.eu](mailto:petyakoleva@inter-cultura.eu)

---

### **Abstract :**

This research paper analyses a twofold transfer that affects the cultural field by using international research evidence and sharing results from the participatory policy-design project 'Shared Vision' 2016 and the 'Sofia Creative Partnerships' 2017 project. Why a double fold? On the one hand, there is the digital shift, which renders cultural rights and artistic practices into a new mode of global existence. It is manifested by entrepreneurial initiatives and innovation in cultural business models. On the other hand, there is the post-socialist shift leading to decentralised cultural governance.<sup>17</sup> Current modes of cultural practice were impossible twenty-five years ago and we witness the complex transformation of interests and rights that redefine values at the local and at the global level. The close interdependence of the global digital shift and the transferal of rights and responsibilities pertaining to cultural investment locally will define the future quality of cultural and artistic expression.

### **Keywords :**

digital transfer, participatory policy, creative, arts scene Sofia

---

---

<sup>17</sup> A non-exhaustive list of post-socialist countries and societies that have been undergoing radical internal changes since the 1990s includes: Albania, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Bosnia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Latvia, Lithuania, Moldova, Poland, Romania, Russia, Slovak Republic, Slovenia, Tajikistan, Turkmenistan, Ukraine, and Uzbekistan; Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, FR Yugoslavia, FYR Macedonia, Georgia, Hungary.

- *Digital rights and values*

**2 billion people** around the world was the monthly user-base of Facebook in June 2017 as its virtual and augmented reality tools continued to innovate enhanced by the power of artificial intelligence. (Constine J. 2017) All of us, artists and public, are entangled into the marketing and advertising revenue enveloping the success of 'free-for-all content' of digital platforms. The digital shift alters forms of communication and the value chain in ways that deserve the attention of creators, arts managers and cultural policy makers.



*Figure 1: User-content platforms as digital markets  
Infographic by Bruce Durbin TechCrunch, Constine 2017*

**The '0' cost service** makes digital platforms the most used media/marketing channel of arts and cultural managers in Bulgaria. This became evident from the 2016 survey on free initiatives in Dance, Literature, Music, Theatre and Visual Arts based in Sofia. (Koleva 2016)

**In 2016 for the first time** since democratic rule in Bulgaria, the municipal authorities of the capital (1, 5 million inhabitants) partnered non-state actors in Dance, Literature, Music, Theatre and Visual Arts. This precedent marked the prominent rise of self-initiated cultural activities. The ambition of the research was to boost the potential of Sofia's growing free arts scene. It resulted in a proposal for a long-term strategy under the brand name 'Shared Vision'. By 2025 support for cultural organizations, artists, formal and informal associations should transform Sofia into an attractive European city, where co-creation, public interaction and professional development in the arts thrive.

**366 responses** collected in one month through an online survey provided the project with crucial insights about the qualities of the artistic scene of Sofia. It communicated largely via digital tools according to 33%. Only 4% referred to arts initiatives utilising formal communication tools of the municipality of Sofia. (Koleva 2016)

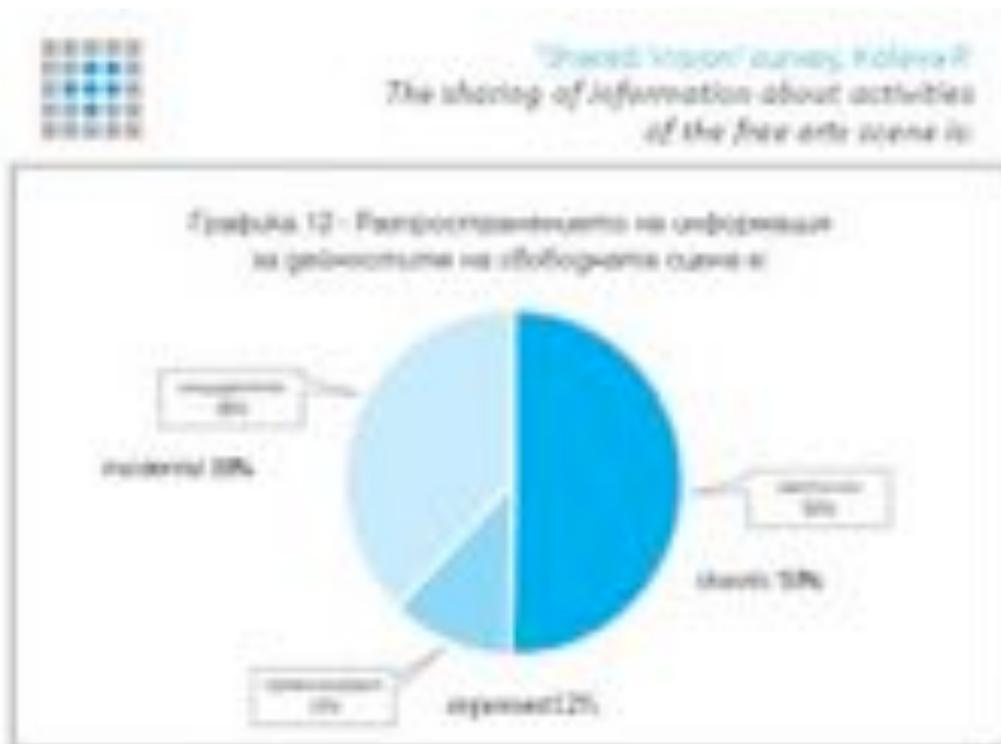


Figure 2: Shared Vision Survey, Koleva 2016

**50% of the respondents qualified the arts scene's information as 'chaotic'** and 28% described it as 'incidental'. The 'Shared Vision' project used also focus group analysis to verify the conclusion that the free arts scene in Sofia has limited know-how, financial resources and manpower to use digital solutions professionally. This is the reason it resorts to using 'free' digital content platforms. This choice means artistic priorities may and marketing needs compete, especially as most organisations operate day-to day on small budgets or project-based grants.

**25 years** since its official birth, the free arts scene of Sofia boasts its success stories: indie Music albums, prestigious Theatre awards, celebrated writers and trendy artist-run spaces. (Shared Vision 2016). These achievements indicate a base for growth in artistic and public value. At the same time, the professionals voiced concern over the limited scope and uneven quality of digital interaction with audiences and arts markets.

**Digital content platforms may pose a risk** for public outreach because they operate in uncharted territories marked by unforeseen precedents. One illustration is the case of a refund of "a couple of dollars" to compensate damage to a company that suffered an automated advertising incident pairing paid-for clips with extremist content. (McGoogan 2017) Another gruesome tendency is social media sites usage to livestream videos of abuse that have scandalised the global community. (Ingram 2017) This negative aspect is not likely to change the policies of the giant digital platforms. The responsibility rests with the professionals who are aware that 'technology has become part of cultural content' as Daniel Burman put it. ('Cultural Times' 2015:97)

**Digital competences** and skills become essential aspects of the capacity building investment for creators and a concern for cultural policy-makers. This is a challenge for all Europeans because 'European values' are manifested in the egalitarian approach embodied by free

public education and culture for all. These are valuable resources at local level and a common European competitive advantage globally. Culture remains an area of explicit sovereign policy of the member states. The implicit cultural policies shared across Europe and the new European Union strategies are influential in fostering a convergence across the 27 committed members' states. (Koleva 2010) A timely and adequate integration of culture in the digital strategy has become a priority because economic value is no longer defined by the 'origin' of export of the product/service. Instead, its new identity is 'digital use', access and experience. In transitive rules:

if A (European culture) = B (value) and B = C (digital),  
then A = C.

The relation A (European culture) = C (digital) opens new opportunities:

- 1) to collect, extract, analyse and monitor digital traces of cultural experience (live and virtual) and of arts practices, integrated use in education, tourism, urban life etc.;
- 2) to monitor the economic and social value of cultural offers – useful to public institutions and cultural entrepreneurs
- 3) to streamline the sharing of cultural resources (co-financing, co-creation, co-promotion, cross-marketing etc.)

Most European arts and culture entities cluster in the micro enterprise end of the spectrum of EU cultural industries. It is a recognised fact that 'Europe suffers from a lack of mid-sized companies in its creative sectors.' (Cultural times 2015: 46) This makes the above three opportunities a challenge manageable mostly at the larger scale of networking and value-sharing among cultural stakeholders.

## 1. Opportunities

- *Digital age creatives*

**3d on jobs in media & communication is Sofia's position according to the 'The Cultural and Creative Cities Monitor'** (CCM 2017: 67). The reason it is that these jobs include knowledge-intensive and creative sectors besides arts, design or architecture. In Bulgaria, European Union member since 2007 and holding the Presidency of the Council of the European Union in 2018, the driving sector of the economy is information and communication technologies (ICT). To a sector that is not as dependent on public policy as is the cultural sector, the open market economy and the digital shift offer greater entrepreneurial freedom and self-governance opportunities. Yet, the intrinsic affiliations are not lost across the sectors when it comes to value. In 2017, we established that ICT and other business professionals see it as a matter of forward vision for to be engaged in activities of the arts or cultural sector. (Koleva, Dimitrova 2017)

**Arts professionals in Sofia typically earn their living by working in other sectors** - educational, advertising, creative industries, cultural tourism, entertainment, media industries etc. Next to pursuing their artistic vocation, according to 69% of the respondents in the survey, they are working across the economy. (Koleva, 2016) This means that general statistics are not able to capture two important aspects of the creative force:

- 1) Precarious artistic careers pay few of the bills in Bulgaria. This causes migration into other sectors and internationally.
- 2) Artists may appear a permanent freelancer base to policy-makers but often they transfer important externalities by working inside businesses or other public sector entities.



Figure 3: Shared Vision Survey, Koleva 2016

- **Increased value transfer to artists**

**250 billion \$US was the Global CCI Revenue** in 2015. The Cultural and creative industries were responsible for 3% of the world's GDP and **7.7 m jobs in Europe**.(Cultural Times 2015). The revenue is not based on legal sales of artistic products and services only. It also includes informal sales, ad revenue and public revenue. The research, commissioned by the International Confederation of Societies of Authors and Composers, proved that the industries are growing at the costs of numerous artists being underprivileged by the arts "market" in particular because of digital revenues.

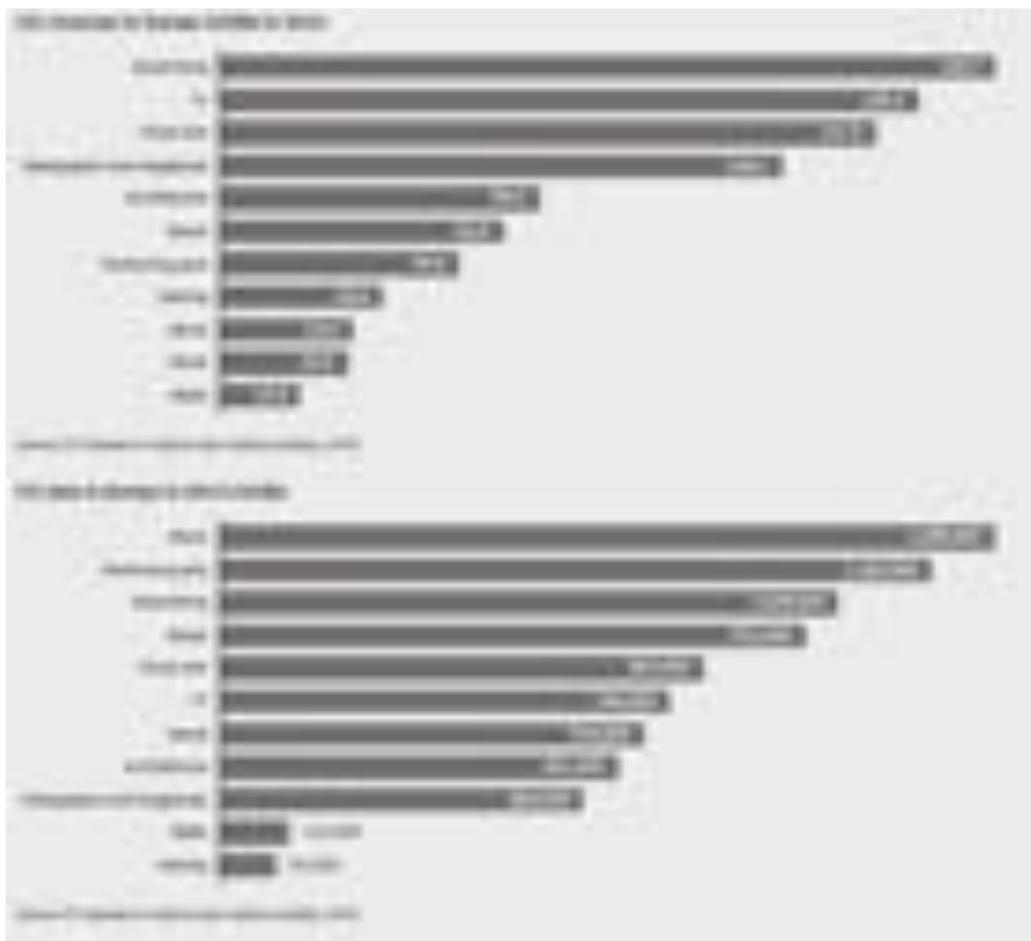


Figure 4: CCI revenues vs CCI jobs in Europe, *Cultural Times* 2015: 44

**A fair share** of the revenues should follow the work ‘along the whole value chain ... such as contractual relationships with subsequent exploiters (broadcasters, retailers, on-line platforms, video-on-demand providers, etc. (Dusollier et al 2014). For the moment, Article 14 of Directive 2000/31/EC on E-Commerce transfers the responsibility for copyright infringements to users who uploaded the content. Artist associations and cultural organisations challenge this process. They are the key stakeholders, which makes them partners in the policy-making process.

**The battle can be won collectively.** In 2016 the European Commission (EC) forwarded a proposal for a new Directive on copyright in the framework of the *Digital Single Market strategy*. The copyright policy serves as implicit cultural policy because Article 13 will narrow the ‘value gap’ between the online revenues and the revenue made by right-holders (authors, performers or producers). The public and the creators’ interests should meet. An example are new rules to allow consumers who paid for online content services in their home country to access them when visiting another country within the EU, effective as of April 2018. The artists’ right to similar transfer of value remain at stake.

**‘Intellectual property rights become the key issue for latecomers** in the global competition ....’ (Castells 2006: 19). These latecomers appear to be artists (typically prioritising professional recognition over product branding) and democracies in transition such as Bulgaria, where civic participation had suffered a decline after the initial surge in the 1990s. (Castells 2006: 59) In such circumstances, the challenges are entangled.

**The double fold** shaped the 'Shared Vision' project:

- 1) Free initiative in the cultural field became possible when the ideology of 'culture for all' ended, which meant that the economic crisis hit Bulgaria's public sector in 1991. This is two decades before it the global financial crisis of 2008 that reduced public funding again.
- 2) By 2015 the importance of boosting competitiveness by expanding the creative economy had become unquestionable. (Florida 2015) The power of digitally enhanced art practices, including Theatre, was becoming evident. (Bakhshi & Throsby 2015)
- 3) The 2016 survey of the free arts scene in Sofia demonstrated that networks are vital for evaluating and understanding the qualities of the cultural ecosystem that are not translatable into conventional statistical indicators.

**The project was designed in a participatory approach** which integrated the 377 respondents to the online survey (using a 'free' digital platform) combined with in-depth context analysis involving 93 direct participants in focus group analysis of the five artistic fields. Nearly three hundred people took part in public meetings and the outreach was estimated at 10 000 audience. A detailed proposal with four strategic priorities was developed in nine months. It is still in the pipeline for endorsement by the city council of Sofia in 2018.

**'Sofia Creative Partnerships' 2017**, the follow up project, has in the meantime verified core priorities outlined by the 'Shared Vision' 2016 strategy proposal. It confirmed that Sofia-based businesses support the creative sector and the value of cultural externalities. Significant is the evidence that long-term form of partnership attracts partners from the business sector more than short-term benefits or recognition. (Koleva, Dimitrova 2017)

The areas where interests of the business, the arts scene and the municipality meet were defined through in-depth work involving inter-sectoral expertise. Several action lines, consistent with underlining the importance of business competencies and digital innovation have been proposed:

- **Professional development initiatives:** training arts managers in business skills and offering an inversed training for the business partners to partake in the logic of artistic creation and in public presentation of contemporary art in Sofia;
- **Building a contemporary art incubator** in Sofia to promote innovation and creativity initiatives based on trilateral partnerships;
- **Introducing incentives for business involvement** in the cultural processes of Sofia;
- **Backing the Sofia digital information platform** for culture as a gateway for the cultural and related sector offerings and their audiences and clients (local, guests and tourists);
- **Establishing an education platform for science, technology and contemporary art** facing the schools and youth of Sofia. (Koleva, Dimitrova 2017)

- ***Public value and private rights holders***

**Digital access to artistic offer is an important public right** for the digital generations. A long and windy road is ahead of us all before this mission is completed. To illustrate this, here is the short-lived success of a digital tool that served both the public and the right holders. The digital application was intended to allow a correct form of reuse of public repositories. One could integrate digitally a resource from [Europeana digital culture collections](#) along with the meta codes describing the rights' holder. Since no cost-efficient business model was found, the digital innovation offer ended. How could investment in

digital tools for public access to art surpass the business offer of 'free digital content platforms'? The transfer of revenues from profit-driven use to that generating public value is a challenging goal.



*Figure 5: example of Euopeana embedr used to on a zoomed detail, personal archive Petya Koleva 2016*

**Artworks transformed into trademarks.** This is another example illustrating the values transfer. Among the European masterpieces expected to enter into public domain is Antoine de Saint-Exupéry's 'The Little Prince'. Rights over its characters and drawings are already protected by trademark registration. (Strycharz 2016). This happens because the right owners (legal heirs or an organisation representing the legacy) become aware of the global market revenue from the reuse of content or from works derivative from the famous artworks. The demand is getting stronger every day as virtual and augmented reality innovate new creative reuse quickly. In that context, how can we ensure that European culture is accessible to its broad public and next generations?

**Licences and patents** have been used by artists or arts organisations before. Yves Klein and Michael Jackson have patents over designs that resulted from specific experimentation. Both were part of processes serving their creative practice, notably the International Klein Blue and the Jackson's anti-gravity shoes. Typically, legal protection serves to recognise the 'private' investment made by the holder of the right, who is in this case the artist. Also, it protects their creation against unwanted forms of commercial exploitation. However, these are actions and costs that many artists cannot or would not use for economic as well as ethical reasons.

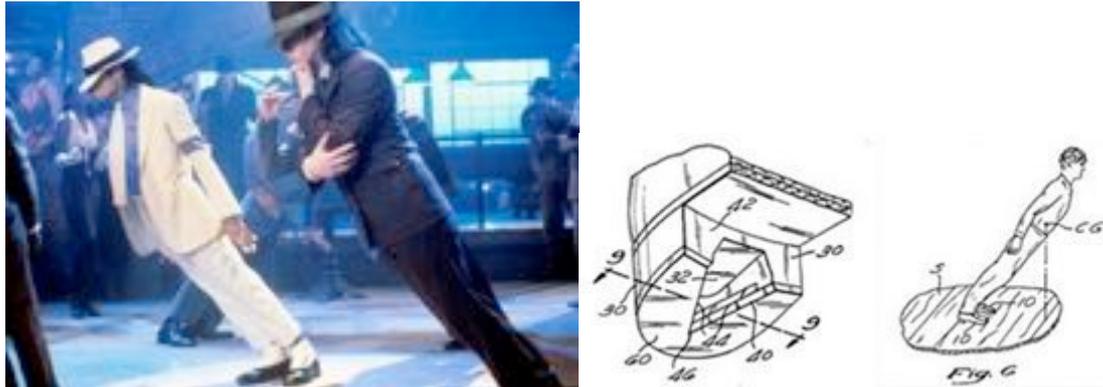


Figure 6: 1987 Michael Jackson in "Smooth Criminal" video. Images: Wild C. 2017

**Citizens and artists invest privately in the creation of public externalities** in an upturned logic because public policies “encourage” them to seek commercial basis even for cultural goods and services with substantial sociocultural impact, such as Theatre. The example at hand is the Micro-teatro business model that was born in Madrid in the dawn of the economic crisis in 2008.



Figure 7: Microteatro por el mundo, official website accessed Jan 2018

The global franchise is based on the know-how of converting existing infrastructure to cultural use and experimenting with arts creation and public offer. It attracts audiences who have new expectations of cultural experience. The performances are structured by ‘intimate venues, short plays, small ticket prices and big risks’. (Hughes 2017) In 2017, the Micro-teatro business model was also utilised by Instituto Cervantes in Sofia. This was a cost-effective cultural diplomacy tool because the venue for the cultural performances were the rooms of the institute itself. Inspiring as this example may be, it is not a solution to deficits in arts funding.

## 2. Proposals

**“Recipes”** that reduce the inherent risk of content production and gear the future investment to a limited risk product are defined by big creative industry businesses (music, cinema and publishing). (Bain & Company 2013: p.9) This explains the age of extreme marketing and the perpetual rivalling of products that are similar to each other or to past creations. The predictive capacity of user behaviour analysis (accessibly through big digital data analytics) may undermine the value of creativity in economic and social aspects.

**A global reaction is possible particularly thanks to civil society.** This is how a ‘Convention in the Digital Environment’ was endorsed in 2017 by the Parties to UNESCO’s ‘Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions’. (UNESCO 2017)

**Participatory design of cultural strategies at local level** are important too, this is why [Shared Vision project recently became a case study](#) example. (Shishkova 2017) For the city of Sofia, the in-depth survey on the free arts scene was the only way to gain information regarding its qualities, impact and artistic achievements over the last twenty-five years. This particular form of research defined challenges to artists’ careers, new professional practices and the business capacities of free scene arts organisations that have been important in defining a roadmap for action. For the free arts scene of Sofia, the ‘Shared vision’ project was an occasion to research the essential features of the five artistic fields (Visual Arts, Theatre, Literature, Music and Dance) and to establish a stronger local network.

**Cultural research and participatory strategy developments** strengthen the arts and culture ecosystem. The implementation of evidence-based policy in action lines is the way to boost distribution, cooperation as well as innovation in value-chains.

**As new EU initiatives transform copyright, taxation and digital trade** regulation, the manifestation of European talent and creativity will grow.

**Digital skills and knowledge are becoming essential to culture and arts managers** for which public investment will be crucial in the coming decade.

### References and sources :

"Shared Vision" 2016 was an initiative of the Independent Theatre Association (ACT) supported by Sofia Municipal Programme Europe 2016. It is fully and publicly documented in Bulgarian *София*, „Споделена визия - Предложение за стратегия за развитие на свободната сцена за визуални изкуства, литература, музика, танц и театър“ 2016 [https://www.sofia.bg/documents/20182/890153/1-SV\\_Book\\_Web.pdf](https://www.sofia.bg/documents/20182/890153/1-SV_Book_Web.pdf)

Koleva P, *Shared Vision Survey*, Sofia: Project ‘Shared Vision - Sofia’s free arts scene long-term development strategy proposal’ 2016 [in Bulgarian] – Колева П. ‘Споделена визия ‘Анкетно проучване’ , „Споделена визия - Предложение за стратегия за развитие на свободната сцена за визуални изкуства, литература, музика, танц и театър“ 2016 [https://www.sofia.bg/documents/20182/890153/8-SV\\_Prilojenie\\_2\\_Final.pdf](https://www.sofia.bg/documents/20182/890153/8-SV_Prilojenie_2_Final.pdf)

Constine J. *Facebook now has 2 billion monthly users... and responsibility*, TechCrunch2017

- McGoogan C. *YouTube refunds advertisers after terror content scandal*, The Telegraph, 3 July 2017 <http://www.telegraph.co.uk/technology/2017/07/03/youtube-refunds-advertisers-terror-content-scandal>
- Ingram M. *Facebook Killing Another Example of Live Video Feature's Dark Side*, Fortune, Apr 17, 2017 <https://timeshola.com/economy/facebook-killing-another-example-of-live-video-features-dark-side.html>
- Florida R. Mellander Ch. King K. *The Global Creativity Index The Cities Project*, University of Toronto: Martin Prosperity Institute, 2015 <http://martinprosperity.org/media/Global-Creativity-Index-2015.pdf>
- Koleva P. and Cherrington R. (coed.), *'Implicit Cultural Policy - the role of Social Clubs in Communities - Training Module for culture operators'* in 'Cartoon', book 3, Tagete, Pontedera: 2010 [https://www.academia.edu/4045189/Implicit\\_Cultural\\_Policy\\_-\\_the\\_role\\_of\\_Social\\_Clubs\\_in\\_Communities](https://www.academia.edu/4045189/Implicit_Cultural_Policy_-_the_role_of_Social_Clubs_in_Communities)
- Bakhshi, H. and Throsby D. *Digital complements or substitutes? A quasi-field experiment from the Royal National Theatre*. Journal of Cultural Economics, 38.1: 1-8.,2014.
- Zeinstra Maarten, *Embedr : image embedding done right* Kennisland, 2017 <https://www.kl.nl/projecten/embedr-image-embedding-done-right>
- EUROPE 2020 *'A strategy for smart, sustainable and inclusive growth'* Brussels, European Commission COM(2010) [https://ec.europa.eu/epsc/publications/strategic-notes/enter-data-economy\\_en](https://ec.europa.eu/epsc/publications/strategic-notes/enter-data-economy_en)
- Dusollier S. et al *Contractual arrangements applicable to creators: law and practice of selected Member States* Brussels, © European Union, 2014. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/juri/dv/contractualarrangements/\\_contractualarrangements\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/juri/dv/contractualarrangements/_contractualarrangements_en.pdf)
- Wild Ch. *Michael Jackson's patent1993 King of Pop / inventor of magic shoes*, Mashable 2017 [http://mashable.com/2015/03/28/michael-jackson-shoe-patent/#ri\\_w3rGTZmq3](http://mashable.com/2015/03/28/michael-jackson-shoe-patent/#ri_w3rGTZmq3)
- Koleva P. and Dimitrova G. *'Sofia Creative Partnerships'*, Sofia: Sofia Creative Partnerships project, 2017
- Castells et al., *The network society: from knowledge to policy*, Washington, DC: Johns Hopkins University, 2006.
- Shishkova V. *Look, I'm priceless! Handbook on how to assess your artistic organisation*, Brussels: IETM, 2017 [https://www.ietm.org/en/system/files/publications/look-i-m-priceless\\_toolkit\\_ietm\\_2017\\_0.pdf](https://www.ietm.org/en/system/files/publications/look-i-m-priceless_toolkit_ietm_2017_0.pdf)
- 'Cultural Times'*, International Confederation of Societies of Authors and Composers, 2015 <http://www.worldcreative.org>
- Hughes F. *'Micro Theatre, the Next Big (Little) Thing in Spain'*, The American Theatre magazine, April 4, 2017
- Joint Research Centre, *The Cultural and Creative Cities Monitor*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017 <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/media/c3monitor2017.pdf>
- Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on copyright in the Digital Single Market* Brussels, European Commission COM (2016) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/proposal-directive-european-parliament-and-council-copyright-digital-single-market>
- Bain & Company, *Survey: The age of curation: From abundance to discovery, report on how people consume culture in the form of digital media?*, Forum d'Avignon, 2013 [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_REPORT\\_Forum\\_d%27Avignon\\_2013\\_The\\_age\\_of\\_curation.PDF](http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Forum_d%27Avignon_2013_The_age_of_curation.PDF)

Stacey Paul and Hinchliff Pearson Sarah, *'Made With Creative Commons'*, Creative Commons, Copenhagen: Ctrl+Alt+Delete Books, 2017

Strycharz K. *Copyright Untangled Public Domain: why it is not that simple in Europe*, Copyright Untangled, Jan 26, 2016 <https://medium.com/copyright-untangled/public-domain-why-it-is-not-that-simple-in-europe-1a049ce81499>

Taplin J. *'Move Fast and Break Things: How Facebook, Google, and Amazon Cornered Culture and Undermined Democracy'* Little, Brown and Company, 2017

UNESCO *'Convention in the Digital Environment'*, Paris, UNESCO, 15 June 2017  
[https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/sessions/6cp\\_11\\_do\\_numerique\\_en.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/sessions/6cp_11_do_numerique_en.pdf)

## **AXE 2 : POLITIQUES PUBLIQUES ET TERRITOIRES CREATIFS**

## Capitale de la culture - Plovdiv 2019 : tournant créatif et développement urbain

**Krassimira KRASTANOVA**

Université de Plovdiv "Paissii Hilendarski" (Bulgarie)

[krkrastanova@uni-plovdiv.net](mailto:krkrastanova@uni-plovdiv.net)

---

### Résumé de l'intervention :

Le titre de « Capitale européenne de la culture » a hérité de l'initiative de la « Ville européenne de la culture », qui a été mise en place en 1985 par une décision du Conseil des ministres de l'Union européenne sur une proposition par le ministre grec de la Culture Melina Mercouri et soutenu par le ministre français de la Culture Jack Lang<sup>1</sup>. Son objectif est de créer des opportunités pour les citoyens européens de se connaître et se rapprocher à travers la culture et les activités culturelles.

En 1990, les ministres de l'Union européenne de la culture donnent la permission des villes qui ne sont pas membres de l'Union européenne de participer au programme « Ville européenne de la culture ». A ce moment-là a été créé l'événement « Accompagnant capitale de la culture » qui a été lié au « Mois européen de la culture ». La ville de Plovdiv a été choisie parallèlement avec Weimar de l'Allemagne en 1999. Apparemment le rôle de l'initiative « Ville européenne de la culture » est de rassembler les nations qui, jusqu'à présent ont été divisées par le rideau de fer, de construire un espace européen commun et d'imposer une politique culturelle européenne.

Par la décision № 1419/1999 / CE du Parlement européen et du Conseil du 24 Octobre 2006 est instituée l'action communautaire "Capitale européenne de la culture" pour les années 2007-2019<sup>2</sup>. A ce moment là le nom de la Bulgarie ainsi que celle de l'Italie ont été mentionnés pour la première fois en tant que participants à la manifestation « Capitale européenne de la culture ». En 2010, il a créé le Comité d'initiative civil. En 2011, suite à une décision du conseil municipal de Plovdiv a été fondée ONG à but lucratif « Fondation Municipal Plovdiv 2019 » qui était chargée de préparer le dossier de candidature. Après la sélection de la ville comme Capitale européenne de la culture 2019 cette structure travaille sur la mise en œuvre du projet décrit dans le livre d'application.

---

<sup>1</sup> Официален сайт на Европейската комисия European Capitals of Culture [http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture\\_en.htm](http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en.htm); European Capitals of Culture more 30 than years [http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/documents/ecoc-fact-sheet\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/documents/ecoc-fact-sheet_en.pdf); Les capitales européennes de la culture <http://www.touteleurope.eu/les-politiques-europeennes/culture/synthese/les-capitales-europeennes-de-la-culture.html>; Karine Hurel et Patrick Poncet. Des villes capitales pour l'Europe. 2009 ; Любомир Кутин. Европейски столици на културата 1985-2009. НИРА Комюникейшънс, Варна 2010

<sup>2</sup> Решение № 1419/1999/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 24 октомври 2006 година за установяване на действията на Общността „Европейска столица на културата“ за годините 2007—2019 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006D1622&from=FR>

Le concept de base du projet de Plovdiv 2019 est résumé dans le slogan «Plovdiv Zaedno» (Plovdiv Tous ensemble). Il est entendu que la préparation pour le titre et la réalisation du projet devrait être faits par les citoyens de la ville en tant que communauté et toutes les activités ont comme objectif d'étendre des relations et l'espace d'actions entre les communautés en effaçant les différences culturelles et sociales entre eux. Cette orientation stratégique est innovante pour la Bulgarie dans sa formulation, parce qu'en termes de libéralisation de l'économie et de la vie politique du pays au cours des 25 dernières années, la collectivité est négligée. De nombreux sondages d'opinion montrent une baisse de l'adoption de valeurs telles que la solidarité et la confiance interpersonnelle<sup>3</sup>. La réalisation de cette conception aurait un grand impact social sur la cohésion sociale, le bien-être des citoyens de Plovdiv et de leur qualité de vie. L'usage d'une approche participative peut aider à changer l'environnement social et culturel et à achever d'une démocratisation plus large du processus culturel.

Le programme d'activités de Fondation Plovdiv 2019 est structuré autour de quatre plateformes qui abordent les questions clés de la communauté urbaine:

- **Transformation** englobant les clusters, « Urban Dreams », « Renseignez-vous », « la rivière de l'imagination »
- **Fusion** impliquant des clusters « Mahala », « Beauty and the East », « Régionale »
- **le Réveil** y compris « Culture rencontre des gens », « The Time Machine », « Art pour l'avenir oublié »
- **Relax** y compris les clusters « Aylyashki ville », « EUnitmika », « Walk the City »

Pour renforcer l'effet escompté vers la formation de l'identité européenne, la fondation a proposé des activités à inclure dans « Europe créative », « Erasmus + » « l'emploi et l'innovation sociale », « Action écologique ». La préparation et la réalisation de programmes reposent sur des approches innovantes à travers lesquelles la culture devient une stratégie et un outil pour la communauté urbaine durable. Elle repose sur la participation à des activités culturelles et sociales, l'apprentissage et le partage des valeurs, le développement personnel par l'acquisition de nouvelles compétences et de l'expérience, et la capacité d'atteindre les objectifs communs liés au développement global de la ville.

Dans l'ensemble, le projet s'inscrit dans le développement à long terme de la ville et il-même vise à être un catalyseur d'enrichissement des secteurs de l'art, le tourisme, le patrimoine culturel et les industries culturelles et créatives et du développement social et économique de la ville.

Dans le cadre de ce projet plusieurs mesures existent, dont le but est de transformer des anciens quartiers et de restaurer une partie du patrimoine industriel. Le but est de les faire revivre afin qu'ils deviennent des espaces alternatifs grâce à l'intervention artistique qui leur attribuent de nouvelles fonctions. Cela permet à ces lieux de retrouver leur prestige et de devenir des lieux attrayants. En Bulgarie, cela se fait de façon sporadique.

---

<sup>3</sup> Николай Тилкиджиев. „Доверие и благополучие”, В: Тилкиджиев, Н. и Л. Димова (съст.). Благополучие и доверие: България в Европа? Сравнителен анализ по Европейското социално изследване (ESS) – 2006/2009. София: Изток-Запад. 2010; Пепка Бояджиева. „Доверието – невидимата ос на обществото”, Във: Фотев, Г. (ред.) Европейските ценности в днешното българско общество. София: УИ „Св. К. Охридски” 2009; Петър-Емил Митев и Сийка Ковачева. *Младите хора в европейска България. Социологически портрет. София: Фондация Фридрих Еберт (същата и на английски) 2014*

Un exemple emblématique de ces lieux, est « Kapana - Creative District » à Plovdiv. Son changement commence progressivement à partir de 2012 et plus activement en 2014 et 2015. Pendant ce temps il est entièrement aménagé, avec un nouveau pavage et éclairage, avec des bâtiments rénovés. Plusieurs ateliers d'artiste sont créés où se déroule un véritable travail créatif. Aujourd'hui, le quartier créatif Kapana attire différents groupes sociaux et individus de tout âge, mais prioritairement des jeunes, dans les espaces d'exposition, les ateliers d'artisanat, les cafés et petits restaurants - pour le travail, pour marcher et pour ses nombreux festivals et événements culturels.

Les industries créatives sont la base d'un changement de l'environnement culturel et économique de la ville et de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Pour la première fois en Bulgarie, la transformation d'un quartier urbain est pensée ainsi : devenir un endroit spécialement dédié au soutien et au développement des industries culturelles et créatives.

Pendant plusieurs siècles, quartier «Kapana» était un bazar d'artisanat de la ville, mais dans la seconde moitié du XXe siècle les ateliers ont progressivement fermés leurs portes. En 2012 la municipalité de Plovdiv décide d'améliorer ce quartier et de lui donner une nouvelle impulsion. Elle consiste à l'amélioration du territoire avec tous les éléments de design urbain, en commençant par le remplacement des trottoirs, un nouvel éclairage et la mise en œuvre des règles de gestion spécifiques. Entre 2012 et 2015 la municipalité de Plovdiv a investi dans le réaménagement d'une zone, presque de 3000000 lv. Au début de 2014 à Kapana commencent les réparations avec soin pour préserver les éléments les plus authentiques du quartier. L'idée est de le transformer en un quartier des industries créatives – cela faisait parti du dossier de candidature (le livre d'application) et il se trouvait au cluster « Les rêves de la ville »/« Urban Dreams ». Ceci est un plan d'intervention durable à long terme en milieu urbain qui permet de repenser et de transformer des espaces abandonnés et oubliés, de les donner des fonctions nouvelles aux fins de la culture.



Фигура 1. Карта на местата и дейностите, свързани с култура и изкуство

## **Paradigme contemporain de l'économie de la création, la créativité comme enjeu de mise en visibilité du territoire local**

**Bruno LEFEVRE**  
LabSIC – Université Paris13  
[bruno.lefevre@univ-paris13.fr](mailto:bruno.lefevre@univ-paris13.fr)

---

### **Résumé :**

Depuis les années 2000, des clusters culturels, ou grappes d'entreprises du secteur culturel, se développent sur les territoires des métropoles et grandes villes françaises. Parallèlement, ces territoires urbains se transforment, s'aménagent, se construisent, tant dans le cadre de politiques de renouvellement urbain que de projets de quartiers culturels créatifs. Nous proposons trois idéaux-types des conditions d'émergence de ces clusters culturels. Ils posent les différentes représentations de ces dispositifs que développent les entrepreneurs, les acteurs publics et les acteurs locaux. Ils soulignent l'importance des rapports de force entre ces différents types d'acteurs et leurs modes d'organisation et d'action respectifs. Nous montrons notamment qu'un pilotage dominé par les institutions locales constitue majoritairement une ressource pour le développement territorial et la valorisation des espaces urbains, aux dépens de la structuration des acteurs culturels.

### **Mots-clés :**

clusters culturels, villes créatives, industries culturelles, développement des territoires, attractivité.

---

## 1. Introduction

Depuis les années 2000, les grandes villes et métropoles françaises mettent en oeuvre des politiques de « territoires créatifs » (Landry, 1995), sur la base d'un ensemble plus ou moins explicite de modèles et croyances relatifs à la notion d' « économie créative ». Celle-ci doit être située dans une dynamique bipolaire d'industrialisation de la production et de distinction de territoires. La domination, universelle, d'un paradigme de la créativité, d'une « écologie créative » (Gollmitzer et Murray, 2008), est ici abordée en tant que croyance, qu'idéologie, au sens de cadre de pensée prédéfini qui conforte des relations de pouvoir établies (Thompson, 1990). L'essence de cette notion apparaît consensuelle : la créativité constituerait un levier contemporain de développement économique, notamment par la distinction des territoires locaux. En revanche, les conditions de sa mise en oeuvre, notamment par les acteurs publics locaux se caractérisent par une forte hétérogénéité. Celle-ci s'observe tant au travers de l'interdépendance avec des acteurs privés (croissance forte des Partenariats Public-Privé), des modalités d'implication des citoyens, acteurs locaux ou représentants du « tiers secteur », mais aussi des conditions d'organisation et d'action des services internes aux collectivités. Ici, les projets de valorisation de la « créativité » relèvent de la compétence d'élus et services du Développement économique, là des « TIC » ou de l'« économie numérique » (dans une filiation parfois étroite avec les stratégies numériques), ailleurs de processus de recherche de modes transversaux de collaboration inter-services et institutions (dans une filiation avec la Politique de la Ville), ailleurs encore de nouveaux services ou missions dédiés à l'« économie créative », à l'« innovation », à la « ville intelligente ».

Sous cette diversité de formes locales, l'idéologie créative induit depuis les années 2000 une profonde re-fondation des modalités d'action publique locale et de la « gouvernance », via de nouveaux rapports de force entre les acteurs territoire. Progressivement s'affirme ainsi une mission de l'action publique qui consiste à favoriser, catalyser, produire un contexte socio-économique favorable à l'expression de la « créativité ». La croyance que celle-ci contribuerait, renforcerait, le développement local engendre deux phénomènes relatifs à l'action publique. Le premier place les territoires locaux comme les lieux d'une valorisation d'une économie de l'immatériel (Oakley, 2009, p. 403) pour le développement économique capitaliste (avec notamment une forte incidence sur l'évolution des formes du travail) et pour leur propre distinction. Sous des formes nouvelles, ceci s'inscrit dans la continuité des politiques de polarisation spatiale des activités, notamment technologiques. Un second phénomène, global et sous l'emprise iconique d'expériences telle la Silicon Valley ou les Campus Google, réside dans la recherche de la visibilité culturelle des territoires. Les Capitales européennes de la culture, les quartiers et « villes créatives », les clusters culturels constituent des outils de cette promotion de vitalité symbolique. Ce paradigme nouveau contribue à reconstruire des représentations qu'ont les acteurs locaux de la culture, des acteurs culturels et de leurs partenaires territoriaux (Bouquillion, Miège et Mœglin, 2013) mais aussi modifie leurs rapports de force.

Dans ce cadre, prédomine pour les acteurs publics un objectif de valorisation et de distinction des territoires (Pecqueur, 2004). Ceux-ci se caractérisent par une capacité d'attraction et de polarisation spatiale de réseaux d'acteurs (Porter, 1998) dont l'activité représente une forte plus-value symbolique pour cette distinction. Un paradoxe apparaît alors dans la volonté d'aménager en développant des dispositifs dont la fonction réside dans la création et sa valorisation : il s'agit en fait pour les acteurs publics de parvenir à « concilier deux démarches hétérogènes : aménagement et ménagement, le volontarisme du zonage et le libéralisme du projet » (Larrue et Mele, 2008 : p. 14). Nous posons ici la question de la tension entre les

activités de création et la rationalité industrielle (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013 : p. 163).

Dans ce contexte, se développent donc sur ces « territoires créatifs » des clusters d'entrepreneurs culturels qui, par la proximité (Carré, 2008 : p. 9), promettent l'optimisation, au fil de projets, des processus et modes de productions via la recombinaison permanente des liens de coopération entre acteurs (Scott, 2006 : p. 5). Dans le secteur de l'industrie de production de musique actuelle enregistrée, sept clusters ont été identifiés sur le territoire français métropolitain, dont trois sont formellement intégrés à des politiques locales de construction de territoires créatifs. Comment se caractérise la rencontre entre les singularités des modalités d'action de ces acteurs de l'économie culturelle, spatialement fédérés voire concentrés, et ces dynamiques territoriales ? Plus précisément, dans quelle mesure et sous quelles formes l'implication du dispositif de cluster dans un ensemble de dynamiques locales liées à la valorisation du territoire modifie les modalités relationnelles et d'action des acteurs économiques adhérents du cluster culturel ?

## **2. Trois modèles idéaux-typiques de la rencontre entre clusters culturels et projets de territoires**

Malgré leur forte hétérogénéité et avec le souci de les suivre et les comparer dans leur diversité et leurs dynamiques, nous proposons trois modèles socio-économiques des conditions de la territorialité/sation d'activités culturelles dans un contexte idéologique dominé par l'économie créative. L'objectif est de caractériser les implications, en terme d'organisation interne au réseau local d'acteurs de l'économie culturelle, de cette nouvelle forme de leur institutionnalisation via un dispositif de cluster et, de fait, de leur inclusion dans une stratégie, ou des tactiques, de valorisation du territoire. Pour cela, nous concentrons nos observations, par entretiens semi-directifs et analyse sémantique de corpus réalisés au printemps 2016, sur huit clusters musicaux français, qui ont été matériellement intégrés à des actions d'aménagement du territoire et d'urbanisme (Harvey, 2001 : p. 355), dans le cadre de stratégies de requalification urbaine. Trois de ces trois clusters, qui se situent à Nantes (Tremolino, sur l'Ile de la Création), Saint-Etienne (Culture et coopération, sur le site de La Manufacture), et Toulouse (MASphère, sur le quartier Borderouge), sont spécifiquement intégrés à des stratégies de développement de territoires créatifs.

Sous des formes singulières et variables dans le temps, ces clusters constituent les lieux de conjonction de plusieurs dynamiques locales (un réseau local d'acteurs économiques d'un secteur d'activité singulier, des orientations institutionnelles de construction d'un territoire) et globales (polarisation économique des métropoles, domination d'un paradigme de la créativité et de l'innovation). Le dispositif de cluster musical a ainsi pour mission la mise en concordance d'un faisceau d'hétérogénéités : les parcours, métiers, objectifs, modes de faire et d'organisation des entrepreneurs, au sein d'industries en mutation (Bouquillion et Le Corf, 2010), les attentes et cadres de référence d'acteurs locaux sur le territoire, les attentes, plus ou moins explicites, des institutions, collectivités locales souvent financeurs, voire investisseurs dans des infrastructures et architectures remarquables.

### **2.1. Un modèle fédératif, dominé par les acteurs culturels**

Les émergences de Tremolino (Nantes), de Culture & Coopération (Saint-Etienne) ou du cluster MASphère (Toulouse) relèvent majoritairement de ce premier modèle idéal-typique. Celui-ci repose sur un projet de cluster qui relève d'une initiative concertée des acteurs économiques culturels (entreprises, associations, indépendants). Il prolonge ainsi une

dynamique ancienne d'organisation locale d'acteurs culturels. La création du cluster est principalement motivée par des effets de mutualisation pour la réduction de charges et le développement de nouveaux services aux entrepreneurs (formation, prospection commerciale, groupements d'employeurs) et, potentiellement, de projets collectifs. Si les membres du cluster produisent parfois des événements locaux, ils cherchent aussi à entretenir et développer des réseaux d'acteurs culturels, locaux, nationaux ou internationaux. Le dispositif de cluster apparaît ainsi susceptible de renforcer les coopérations au sein d'un réseau local d'acteurs, leur qualification économique et leur mise en visibilité. Au sein des institutions, le cluster reste principalement intégré aux politiques de développement culturel.

## **2.2. Un modèle institutionnel, dominé par un projet de construction du territoire**

Les créations du Damier, initié par Le Transfo, Agence culturelle de la (ex)région Auvergne, du Mila (Paris) peuvent être lues majoritairement sous cet idéal-type. Le cluster relève en effet de l'initiative dominante d'institutions locales. Le cluster constitue un objet de politiques publiques, notamment pour la valorisation du territoire. Plusieurs de ces dispositifs observés ont d'ailleurs été engagés grâce à l'opportunité de politiques nationales, dont l'appel de l'ancienne Datar<sup>1</sup> pour la création de grappes d'entreprises en 2011.

En l'intégrant à des stratégies d'action publique, cet idéal-type pose le cluster culturel en outil qui participe à des dynamiques de requalification urbaine, de gentrification (Grésillon, 2002), ou de valorisation foncière. Davantage que sa fonction économique au sein d'industries culturelles, le cluster représente pour les institutions un espace de concentration de ressources productives et d'énonciation du territoire pour sa distinction. Il a une fonction fortement signifiante dans l'objectif institutionnel de promotion d'une marque territoriale. Sont ainsi priorisées sous cet idéal-type les externalités positives du cluster, notamment la capacité de ses membres et des infrastructures qui matérialisent leur fédération spatiale à produire localement de l'événementiel à fort « potentiel identitaire » (Chaudoir, 2007, p. 4), à assurer l'animation et la mise en visibilité du territoire. Le cluster est intégré dans un projet plus global de création du territoire pour sa distinction. Les discours et actions de communication, produits par les équipes du cluster comme par les institutions, occupent une place centrale dans ces processus.

Sous ce modèle institutionnel, le cluster ne constitue que partiellement une réponse aux besoins économiques des acteurs des industries culturelles, souvent mêlés à ceux relevant des industries créatives. Ces modalités de développement et de reconnaissance du dispositif apparaissent susceptibles de constituer un obstacle ou un frein à la dynamique de structuration locale des acteurs culturels pour leur qualification. La puissance publique « a érigé la culture comme partie-prenante d'une économie plus largement créative (...), ce qui a appauvri la densité des pratiques culturelles. Nous nous asphyxions et nous perdons tout repère pour penser la culture », écrivait en 2016 le Directeur de Culture & Coopération, à la Secrétaire d'État à l'Économie Sociale et Solidaire. D'ailleurs, au sein des institutions, les interlocuteurs du cluster ne relèvent souvent plus des politiques culturelles mais du développement local ou économique.

## **2.3. Un modèle patrimonial, pour une mise en intrigue historique du territoire**

Les clusters Culture et Coopération (site de La Manufacture à Saint-Etienne), Trempolino et Stereolux (site de La Fabrique sur l'Île de Nantes) peuvent être lus sous cet idéal-type dominant. Ici, le cluster se caractérise par son implantation, souvent via une architecture remarquable, sur un site patrimonial. Ce site est lui-même l'objet d'une revitalisation, notamment dans le cadre d'un projet de quartier créatif. La création du cluster est dominée

par les institutions et/ou aménageurs, sous forme de partenariats Public/Privé, et sous la conduite de Sociétés d'économie mixte ou syndicats dédiés.

Le cluster, ses acteurs et leurs activités qui relèvent des industries culturelles sont incorporés à un processus matériel et symbolique de « naturalisation » d'événements historiques et de récit du territoire. Ils constituent des signifiants qui participent d'un projet de mise en intrigue, de production d'un sens nouveau pour le territoire, qui vise à rendre lisible et visible son histoire au regard de stratégies de distinction d'ambition internationale. La Manufacture stéphanoise accueille d'ailleurs, aux côtés du cluster musical, la Cité du Design<sup>2</sup>. Sous cet idéal-type, le cluster culturel participe donc d'une stratégie institutionnelle et foncière de vivification symbolique d'un territoire local. Comme l'atteste Nantes et son Ile, le tourisme culturel constitue un axe fort du développement du territoire (McGuigan, 2005). Les acteurs culturels côtoient ainsi un ensemble hétérogène d'acteurs économiques. Si cet environnement est susceptible d'offrir aux entrepreneurs culturels des opportunités de diversification de leurs partenariats, il constitue également un risque fort de perte de la reconnaissance de leurs spécificités. Les acteurs de marges ou aux pratiques émergentes sont d'ailleurs souvent exclus de ces dynamiques, ce qui induit une dé-structuration des réseaux locaux d'acteurs culturels. Au sein des collectivités, la gestion du site ou quartier patrimonial est déléguée à un aménageur foncier. Le cluster culturel et ses membres perdent alors leurs interlocuteurs en charge des politiques culturelles ou économiques.

### 3. Conclusion

Les modalités de développement de clusters culturels sur des territoires créatifs relèvent principalement des modèles institutionnel et patrimonial. Dans le cadre de dynamiques dominées par les institutions, les spécificités économiques de leurs projets apparaissent peu prises en compte, au profit de leurs externalités, matérielles et symboliques. Ces dispositifs territorialisés se caractérisent par une évolution forte de leurs modes d'organisation, d'action et de coopération avec les acteurs publics du territoire. Un glissement s'opère vers une action publique « transversale », finalement dépolitisée sectoriellement, qui juxtapose et concentre spatialement des acteurs hétérogènes. Ce processus a pour vocation la valorisation du territoire, via le foncier ou via une mise en visibilité de sa vitalité « créative » (Grésillon, 2014). Sur des quartiers en reconversion ou sur des sites patrimoniaux, les entrepreneurs culturels deviennent, du fait même de leur fédération spatialisée en un cluster, des signifiants mis en intrigue dans un récit du territoire. Celui-ci, qu'il vise à arguer de sa modernité ou à redynamiser la richesse d'une histoire locale, constitue un processus de construction identitaire. Les valeurs et notions propres aux modèles de territoires créatifs et aux théories de l'innovation s'en trouvent ainsi auto-justifiées par l'action publique.

Les clusters observés et leurs équipes d'animation peinent à maintenir un rapport de forces équilibré avec leurs partenaires institutionnels et locaux. Alors que ces dynamiques locales offrent souvent des opportunités de diversification, la reconnaissance par les institutions des singularités des économies de la culture deviennent des objets de luttes, ou de tensions fortes. L'inclusion du territoire dans la diversité des projets économiques des acteurs culturels devient un objet de frictions en interne, voire de ruptures ; en partie pour de telles raisons, l'association porteuse du cluster Culture&Coopération a cessé ses activités en novembre 2016.

L'enjeu de quête et d'animation d'objets frontières (Star et Griesemer, 1989) entre le cluster et ses partenaires s'est complexifié avec le « tournant créatif » observé dans les politiques et

modalités d'actions publiques (Vivant, 2012). Cette problématique de gouvernance, dans les clusters comme au sein des institutions rend fondamentale la présence et l'activité de « leaders » et de « passeurs » (Rychen et Zimmermann, 2006). L'évolution, souvent trop peu concertée, des cadres de référence des politiques publiques envers les acteurs culturels apparaît susceptible de rompre un ensemble complexe et fragile de pratiques et modalités de collaboration. Concomitamment à l'affirmation par la Ville de Nantes d'une forte ambition de visibilité internationale par la culture et la création, de profondes tensions se sont développées entre les équipes et le dirigeant fondateur de Trempolino. Les attentes des acteurs publics, qui avaient jusqu'alors nourri le projet de ce réseau territorial d'acteurs culturels, leur sont devenues peu lisibles et, en partie, contradictoires avec leurs propres besoins. Rappelons ici que les acteurs émergents de ce réseau n'ont pas disposé d'espaces et infrastructures dédiés sur le site de La Fabrique. Plus globalement, la valorisation de la « créativité » par les institutions induit des risques forts de rupture de dynamiques anciennes d'organisation des acteurs culturels du territoire et de projets entrepreneuriaux singuliers relevant des industries culturelles.

Sous des formes toujours différentes mais selon des principes communs, le développement des clusters culturels sur des territoires créatifs s'opère donc dans un affaiblissement, voire une perte, de la priorité culture/économie au profit de la recherche de valorisation foncière, du déclenchement ou du renforcement de processus de gentrification, du développement de l'attractivité, notamment touristique. Enfin, en interne aux clusters, peu de projets collectifs et de coopération économique entre acteurs de franges ont été relevés qui constitueraient des réponses aux défis économiques et industriels auxquels ils sont confrontés. A l'inverse, dans une certaine cohérence avec des dynamiques globales qui relèvent de l'idéologie créative et de formes contemporaines du capitalisme, les groupements d'employeurs développés au sein des clusters culturels renforcent ces organisations précarisantes et n'apparaissent pas constituer des initiatives socialement innovantes d'organisation du travail.

La mobilisation de trois idéaux-types permet, tout en mettant en évidence leurs singularités, de caractériser quelques enjeux forts de la spatialisation, sous forme d'un cluster, d'acteurs culturels locaux qui relèvent de franges au sein des industries culturelles. Le « tournant créatif », du moins tel que mis en œuvre dans les métropoles françaises observées, apparaît ainsi constituer potentiellement un « virage dangereux » pour les réseaux locaux d'acteurs des industries culturelles. Régies par des rapports de force et une capacité mutuelle à animer des objets frontières nouveaux, les modalités de coopération entre ces acteurs et les institutions locales apparaissent subir une profonde refondation, sur la base de cadres de référence où la valorisation du territoire prime sur les spécificités économiques des acteurs des industries culturelles. L'objet de l'action publique devient moins le soutien ou la promotion de la production de biens culturels, notamment s'ils relèvent de pratiques ou esthétiques émergentes, que l'intégration des acteurs culturels dans un récit du territoire qui vise sa propre distinction sur des marchés internationaux et concurrentiels, dans le cadre d'une idéologie dominante, voire hégémonique (Garnham, 2005), articulée autour des concepts consensuels d'« innovation » et de « créativité ».

### Références bibliographiques :

BOUQUILLION Philippe, MIEGE Bernard & MOEGLIN Pierre (2013). *L'industrialisation des biens symboliques les industries créatives en regard des industries culturelles*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble. 252 p.

- BOUQUILLION Philippe & LE CORF Jean-Baptiste (2010). *Les industries créatives et l'économie créative 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, Centre d'étude des médias, des technologies et de l'internalisation, Université Paris 8. 45 p.
- CARRÉ Denis, LEFEBVRE Gilliane, MADEUF Bernadette (2008). Les pôles de compétitivité, territoires d'innovation. *Hermès* 2008/1 n° 50, CNRS Editions. p. 39-46.
- CHAUDOIR Philippe (2007). *La ville événementielle : temps de l'éphémère et espace festif*. GéoCarrefour, 82/3.
- GARNHAM Nicholas (2005). From cultural to creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 11:1. p. 15-29.
- GOLLMITZER Mirjam & MURRAY Catherine (2008). *From economy to ecology: A policy framework for creative labour*. Ottawa: CCA, Rapport préparé pour la Conférence canadienne des arts (CCA).
- GRESILLON Boris (2014). *Géographie de l'art. Ville et création artistique*. Paris, Economica, Anthropos. 254 p.
- GRESILLON Boris (2002). *Berlin, métropole culturelle*. Paris, Belin. 352 p.
- HARVEY David (2001). The capitalist Production of Space. From Managerialism to Entrepreneurialism. *Spaces of Capital Towards a Critical Geography*. New-York, Routledge. 429 p.
- LANDRY Charles & BIANCHINI Franco (1995). *The Creative City*, Demos. 66 p.
- LARRUE Corinne (2008). ss. coord. MELE Patrice, *Territoires d'action. Aménagement, urbanisme, espace*. Paris, L'Harmattan. 272 p.
- MCGUIGAN Jim (2005). « Neo Liberalism, Culture and Policy », in *International Journal of Cultural Policy*, 11, p. 229-241.
- OAKLEY Kate (2009). The Disappearing Arts : Creativity and Innovation After the Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 15. p. 403-413.
- PECQUEUR Bernard (2004). Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire. *Géographie et culture*, n° 3.
- PORTER Mickaël (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. p. 77-90.
- RYCHEN Frédéric & et ZIMMERMANN Jean-Benoît (2009). *Industrial Clusters and the Knowledge Based Economy : from open to distributed structures ?* Aix-Marseille, Greqam. 21p.
- SCOTT Allen J. (2006 (2001)). *Les régions et l'économie mondiale*. Paris, L'Harmattan. 187 p.
- STAR S.-L. et GRIESEMER J.-R. (1989). Institutional Ecology, Translations, and Boundary Objects: Amateurs and Professionals. *Social Studies of Science* vol. 19, no. 3. p. 387-420.
- THOMPSON John B. (1990). *Ideology and Modern Culture: Critical Social Theory in the Era of Mass Communication*. Stanford University. 362 p.
- VIVANT Elsa (2012). Faire la ville avec les créateurs ? *La ville et ses créateurs, The city of creators*. Paris, Parenthèses. 247 p.

## **Detroit : le « tournant créatif » à partir du design ?**

**Simon RENOIR**

LabSIC, Université Paris 13  
[simon.renoir@gmail.com](mailto:simon.renoir@gmail.com)

---

### **Résumé :**

Depuis le début des années 2010, un « tournant créatif » a lieu à Detroit autour d'une stratégie de « Ville Créative » dans laquelle la créativité et l'innovation sont convoquées comme éléments de modernisation de l'économie régionale et de différentes filières industrielles – culturelles, créatives ou non. Dans ce processus, le design joue un rôle central. Nous questionnons et analysons la nature de sa légitimité et des solutions qu'il est en mesure d'apporter. Le design à Detroit semble tirer sa légitimité de son ubiquité supposée et de sa capacité présumée à être un moteur de développement, d'innovation et de croissance. Enfin, des dispositifs locaux semblent à la fois exacerber certains des effets néfastes liés aux transformations actuelles du travail comme leur apporter quelques solutions. Des revendications sont portées pour modifier la nature des aides publiques au secteur créatif et ainsi améliorer ces dispositifs.

### **Mots-clés :**

Detroit, design, créativité, innovation, ville créative

---

Depuis le début des années 2010, un « tournant créatif » a lieu à Detroit autour d'une stratégie de « Ville Créative » dans laquelle la créativité et l'innovation sont convoquées comme éléments de modernisation de l'économie régionale et de différentes filières industrielles – culturelles, créatives ou non (Detroit Renaissance Inc., 2006). Dans ce processus, le design joue un rôle central à questionner : grâce à quels éléments le design est-il en mesure à la fois de posséder la légitimité pour jouer un rôle central dans la stratégie locale de « tournant créatif » et d'apporter des solutions concrètes à celle-ci ?

En mobilisant les théories sur les industries des biens symboliques, seront ici analysées les relations locales entre mondes de l'art, industries culturelles, industries créatives et autres filières industrielles. L'approche s'inspire aussi des critiques faites aux inscriptions territoriales de l'injonction créative (Pratt, 2011 ; Vivant, 2013) afin d'analyser le rôle joué par le design et la référence créative dans les politiques d'aménagement territorial. Le cadre méthodologique consiste en un corpus réunissant des données de trois natures différentes : documents scientifiques ou non (rapports institutionnels), une trentaine d'entretiens réalisés avec des acteurs locaux (responsables ou cadres dans des organisations, artistes, designers, entrepreneurs dans diverses filières des industries culturelles et créatives) et une pratique d'observation lors d'une expérience de terrain de 9 mois (dont le Detroit Design Festival 2015).

Le terrain est Detroit, ville du Michigan et berceau de l'industrie automobile. Autrefois ville industrielle prospère accueillant 2 millions d'habitants en 1950, Detroit connaît une désindustrialisation et un déclin économique depuis le milieu des années 1950. Sa population est désormais inférieure à 700 000 habitants. Depuis la fin des années 2000, plusieurs acteurs (non gouvernementaux avec l'appui intermittent des pouvoirs publics) ont entrepris une stratégie de redéveloppement économique et urbain qui donne un rôle important aux industries créatives. Une agence de développement économique, le Detroit Creative Corridor Center (DC3) a été créée en 2010, avec pour missions d'animer le « Creative Corridor », sorte de district créatif au centre-ville et de soutenir les industries créatives. Dès 2010, le DC3 a organisé le premier Detroit Design Festival (qui a lieu en septembre) et en décembre 2015. Toujours à l'initiative du DC3, Detroit a reçu le label Unesco « Ville du Design » et a donc rejoint ce réseau de « Villes Créatives ».

### **Les éléments de légitimité du design**

A Detroit, le design est devenu en quelques années l'un des nouveaux maître-mots des stratégies de redéveloppement économique. Le constat de la nécessité de diversifier la base économique de la région pour l'adapter à l'« économie du savoir » (*knowledge-based economy*) ou à la « nouvelle économie » (*new economy*), fait par de nombreux acteurs (Detroit Renaissance Inc., 2006) semble devoir passer par la mise en avant de la créativité, des industries créatives et, en particulier, du design. Le design occupe une place centrale dans le tournant créatif en cours à Detroit et acquiert une certaine légitimité, notamment parce que les acteurs lui prêtent deux qualités : son ubiquité et sa méthode répétable ; sa capacité à être un moteur du développement économique et de l'innovation.

### **Ubiquité supposée du design et normalisation de la créativité**

Lors d'un entretien, Olga Stella, directrice du DC3 qualifie le design d'ubiquitaire (« *design is ubiquitous* »). Dans le même ordre d'idées, Ellie Schneider, directrice des opérations au DC3 (en fait directrice intérimaire de l'organisation au moment de l'entretien), déclare que

l'un des buts principaux du DC3 serait d'encourager un tournant culturel qui ferait du design le processus de pensée par défaut qui imprègnerait tout (« *the default thought process that you go through and it really does permeate everything* »). Ces visions du design entrent en résonance avec ce que Reckwitz (2014) appelle la « normalisation du processus créatif ». Selon cet auteur, on peut observer « l'universalisation d'une ubiquité « créative » » depuis le dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle, qu'il associe au postmodernisme et au « nouvel esprit du capitalisme » (Reckwitz, 2014 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Cette normalisation de la créativité « dissout [l]es configurations de lutte et leur substitue une logique des méthodes – procédures, compétences et auto-stylisations – qui présente pour une part un caractère systématique alors même qu'elle promeut le contingent et l'individuel. » (Reckwitz, 2014, p. 14). Parler d'un « processus de pensée par défaut » rejoint cette logique des méthodes dont la plus répandue est certainement celle dite du « *design thinking* ».

Cette logique des méthodes permet d'appliquer la créativité à un plus grand nombre d'opérations et d'activités productives, ce qui les rend plus efficaces. Dès lors, il est logique que le design soit également considéré comme un moteur de la croissance économique.

### **Le design comme moteur du développement et de l'innovation**

En plus de participer au processus de normalisation de la créativité, le design possède une autre forme de légitimité, de dimension plus empirique. Les acteurs locaux le voient comme un moteur pour le développement, la croissance économique et l'innovation. Olga Stella (DC3) parle de faire du design le moteur du développement (« *raise design as a driver for our development* »). Ellie Schneider, directrice des opérations au DC3 en parle quant à elle comme d'un générateur économique (« *economic generator* ») pour la région et de l'économie créative comme un moteur pour le développement de la ville. Cette vision du design considère également le design, la créativité et les industries créatives comme des outils pour régler des problèmes sociaux ou de santé publique. Ainsi, Olga Stella (DC3) considère le design et la créativité comme des outils pour améliorer la qualité de la vie et pour s'occuper de certains problèmes sociaux (« *address the social issues* ») présents à Detroit. Le constat fait par Ph. Bouquillion que les industries et l'économie créatives sont présentées comme « une panacée face à une situation où les instances et les mécanismes de socialisation antérieurs sont devenus inefficaces, tout particulièrement en direction des populations marginalisées ou en situation difficile » (Bouquillion (dir.), 2012 : 38) peut se répéter ici au sujet du design.

De plus, celui-ci tire sa légitimité du fait qu'il est considéré comme un conducteur (*driver*) ou une « courroie de transmission » de la créativité au reste de l'économie (Bouquillion (dir.), 2012 ; Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013). Ce dernier élément est approfondi par Cezanne Charles, directrice des industries créatives à Creative Many Michigan, principale organisation régionale de promotion des industries créatives, qui explique que l'ensemble des activités des filières créatives ajoutent une valeur difficile à quantifier, mais qui produit de l'innovation (« *they are adding value [...] that produces innovation* »). Elle fait d'ailleurs le lien à plusieurs reprises entre l'importance récemment prise par les industries créatives, leur fonction de diffuseur de la créativité et de l'innovation et la réorganisation du travail et de l'économie, notamment autour d'un nombre croissant de travailleurs contractuels, intermittents, freelance, etc. (« *that shift alone to more people moving to contract work* »).

## Les dispositifs d'accompagnement du tournant créatif

### Deux exemples

En 2015, le DC3 a lancé un programme nommé « Creative Co. » qui est en réalité un réseau collaboratif regroupant des designers indépendants et agences de design de toutes les disciplines. Le but est de créer une plateforme ou un réseau qui permette la mise en relation entre l'offre et la demande de services créatifs. Creative Co. est donc un réseau intégré de sous-traitants dans lequel des clients peuvent faire leur marché et obtenir le service créatif le plus adapté à leur demande. Cela rapproche les filières artistiques des filières industrielles par la création d'un espace commun, une plate-forme collaborative, à partir de laquelle ils peuvent être en contact. Du reste, cette idée est née en partie du constat de l'existence d'un fossé entre le design et le commerce, particulièrement du point de vue de la formation. Selon Ellie Schneider (DC3), en école de commerce on n'apprend pas la valeur et l'importance du design et en école de design, on n'apprend aucune compétence commerciale. Ce fossé entre le monde du design et celui du commerce est régulièrement identifié et débattu lors de discussions collectives auxquelles nous avons assisté lors du Detroit Design Festival en septembre 2015, puis à nouveau lors de la Biennale du Design de Saint-Etienne en mars 2017. Ce fossé pose un problème au développement de l'économie créative dans la mesure où celle-ci est supposée reposer sur un tissu de TPE-PME créatives, voire d'autoentrepreneurs qui, souvent disposent soit de compétences créatives de designers, soit de compétences de gestion et de commerce, rarement des deux à la fois du fait de la petite taille des entreprises. Les acteurs demandent donc une hybridation croissante des formations en design et en commerce. Pour l'instant, ce sont les acteurs intermédiaires comme le DC3 et Creative Many ainsi que les incubateurs et accélérateurs qui se sont multipliés à Detroit depuis 2010, qui pallient ce manque en proposant des ateliers, cours et formations intensifs pour aider les entrepreneurs à acquérir les compétences commerciales ou créatives dont ils ont besoin et à rencontrer des individus disposant de ces compétences qui pourront potentiellement devenir leurs associés.

En partie pour répondre au problème de la formation pour les designers et les créatifs, Creative Many a, pour sa part, créé un atelier nommé « Make + Do » (*Make and Do*). Il s'agit d'ateliers de formation et d'apprentissage par les pairs, directement organisés, conçus et réalisés par des designers pour d'autres designers. Plutôt que d'organiser la formation en choisissant un thème, en invitant des intervenants, Creative Many se contente d'octroyer une petite subvention à un designer en charge de l'atelier, dont la somme suffit à le rémunérer pour sa journée de travail perdue et à couvrir tous les autres frais éventuels. Ce faisant, Creative Many change de rôle : d'organisateur/producteur, elle devient simple facilitateur. Selon Ashlee Arder, chargée de production culturelle à Creative Many, les artistes et designers se sont rapidement emparés de ce programme qui a connu une bonne réception.

Ces dispositifs semblent apporter quelques solutions et à la fois participer à certains des effets néfastes liés au développement d'un ethos de l'entrepreneuriat (Vivant, 2013). Ils se résignent à accepter une injonction à développer une démarche entrepreneuriale face à laquelle la seule réponse possible semble être celle de mettre en place des outils permettant de construire son propre public et son propre marché.

### Revendications pour modifier certaines formes institutionnelles d'intervention

Pour qu'un tournant créatif ait réellement lieu, avec le design en son centre, le mode d'attribution des financements publics en matière de développement économique doit évoluer afin de soutenir davantage les filières des industries créatives, dont celle du design. A partir de 2014 la Michigan Economic Development Corporation (MEDC), qui est la direction

économique de l'Etat du Michigan, a effectivement financé les industries créatives, par l'intermédiaire de son Michigan Strategic Fund (MSF) en octroyant une bourse d'un montant de 450 000 dollars au DC3 (MEDC, 2015). Ses aides destinées à l'installation d'entreprises dans des zones prioritaires comme Detroit restent toutefois conditionnées à un critère de création d'emplois dont le seuil est fixé à 25 emplois créés (Entretien avec Mike Finney, ex-directeur de la MEDC, 6/11/2015). Cette condition n'est pas adaptée aux filières des industries créatives, dont le design, qui reposent sur un grand nombre de petites entreprises incapables de créer vingt-cinq emplois et donc d'obtenir un soutien financier public. Ellie Schneider (DC3) déplore le manque de réalisme de ces subventions qui obligent à ne travailler qu'avec des entreprises qui prévoyaient d'embaucher (« *we could only work with people that were working to create companies and to hire employees. It's not really realistic* »).

De ce témoignage ressort le constat de l'inadaptation des subventions traditionnelles du développement économique aux modes d'organisation du travail qui prévalent dans l'économie créative et la « nouvelle économie ». La bourse finalement octroyée par la MEDC au DC3 fait partie d'un programme de soutien aux accélérateurs et incubateurs d'entreprises des secteurs innovants et technologiques. Aux dires d'Ellie Schneider et de Matt Clayson, ex-directeur du DC3 (2010-2015), parmi toutes les structures financées, le DC3 faisait figure d'intrus (« *oddball* »). De plus, pour obtenir ce type de financements, il est nécessaire d'utiliser des données, des statistiques, des tableaux de bord qui mesurent le nombre d'emplois créés par rapport au montant des aides. Il faut apprendre à parler le langage du développement économique et faire le lien entre secteur créatif, manufacture et technologie (« *We always approached it to look at manufacturing and technology* »).

Ces arguments économiques, accompagnés d'instruments de mesure de l'impact économique du design et du secteur créatif sur d'autres secteurs, particulièrement le secteur technologique, montrent que le tournant créatif se produit dans un contexte de rapprochement des filières créatives et des filières industrielles traditionnelles, autant qu'il participe de ce rapprochement. Ce discours impose également une logique de rentabilité aux activités créatives.

Enfin, certains acteurs demandent une restructuration en profondeur des aides publiques destinées au secteur culturel et créatif. Si le tournant créatif est réellement en train de se produire, si l'économie créative devient le nouveau paradigme et si le design et les industries créatives sont effectivement amenés à être les moteurs de l'innovation et de la croissance, alors ces secteurs devraient être financés au même titre que la recherche scientifique et la recherche et développement. Cezanne Charles (Creative Many) fait référence au quatrième modèle des industries créatives de Potts et Cunningham (2010), baptisé le « modèle d'innovation » pour affirmer que le secteur créatif devrait être mis en valeur de la même manière que la recherche scientifique et technologique (« *it should be valued the same way as we think of as basic science and technology* »). Elle pense que le financement du design et des industries créatives devrait aller de soi aujourd'hui comme le financement de la science va de soi (« *it's taken for granted in this century the way that science and technology was taken for granted in the previous century* »).

Ces deux derniers dispositifs d'action – faciliter l'accès des entreprises des industries créatives au financement à l'innovation et permettre l'accès aux dispositifs publics d'aide à la recherche – sont typiques des revendications des défenseurs des industries créatives (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013).

## Conclusion

En canalisant la créativité dans des méthodes, le design la diffuse, telle une courroie de transmission, des mondes de l'art vers les activités économiques et industrielles traditionnelles. Cet influx de créativité serait source d'innovation et améliorerait la performance économique. Comme J-F Lyotard (1979) l'écrit à propos de la recherche scientifique et du savoir à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, la légitimation du design se ferait par sa performativité. Le design serait alors le socle du tournant créatif qui serait la manifestation d'un mouvement englobant de normalisation de la créativité caractéristique de la postmodernité (Reckwitz, 2014).

Dès lors, il est naturel que certains acteurs revendiquent pour le design et la créativité un statut et un soutien financiers comparables à ceux que possède la recherche scientifique. Si la nouvelle économie est créative, alors la créativité en est la base et le moteur à libérer et à débrider. Cela ne va pas sans poser de nombreux problèmes du point de vue de l'organisation du travail, des activités productives et de leur financement. Le travail créatif contient des spécificités (autonomie, sérendipité, temps long d'incubation, autodidactie) qui semblent difficilement compatibles avec le travail utilitaire « par rapport à une fin » (Habermas, 1973) aujourd'hui dominant dans les activités productives. La question qui se pose alors est celle déjà formulée par P-M Menger (2005) : avec l'émergence de la figure de l'artiste comme travailleur créatif, le travail vu comme accomplissement et expression de soi peut-il devenir la forme dominante d'activité humaine ? Ou, au contraire, le capitalisme est-il en train d'engloutir cette notion du travail comme accomplissement et expression de soi et de la subordonner à une notion utilitaire ?

Ce déploiement de la référence créative (Andonova, 2015 ; Bouquillion, Miège, Moeglin, 2015) conduit probablement à un « développement paradoxal » (Honneth, 2008) qui interdit de formuler une réponse simple ; au contraire, les deux questions appellent à une réponse affirmative. Tout de même, à Detroit comme ailleurs, dans le couple « économie créative » et au vu des structures socioéconomiques telles qu'elles existent aujourd'hui, il semble que la balance penche en faveur des logiques économiques.

## Références

- ANDONOVA Y. (2015), « Promesses et paradoxes de la référence créative », *Les enjeux de l'information et de la communication*, Grenoble, n°16/3 B, p. 5-15.
- BECKER H. S. (1982), *Les mondes de l'art*, trad. Française, Flammarion, Paris.
- BOUQUILLION Ph., (dir.) (2012), *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Presses universitaires de Vincennes.
- BOUQUILLION Ph., MIEGE B., MOEGLIN P. (2013), *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, PUG.
- BOUQUILLION Ph., MIEGE B., MOEGLIN P. (2015), « Industries du contenu et industries de la communication. Contribution à une déconstruction de la notion de créativité », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Grenoble, n°16/3B, pp. 18-26.
- CREATIVE MANY MICHIGAN (2016), "Creative State. Michigan 2016 Creative Industries Report".
- DETROIT CREATIVE CORRIDOR CENTER (2016), "Detroit City of Design Toolkit".
- DETROIT RENAISSANCE INC., (2006), « Road to Renaissance. Final Recommendations », New Economy Strategies, disponible sur

[https://4ascqo1eflby3edj6u1tckv0-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/02/Road\\_to\\_Renaissance\\_Report\\_11-06-06\\_nologo.pdf](https://4ascqo1eflby3edj6u1tckv0-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/02/Road_to_Renaissance_Report_11-06-06_nologo.pdf)

MENGER P.-M. (2005), *Profession artiste. Extension du domaine de la création*, Editions Textuel, Paris.

PRATT A. (2011) « The cultural contradictions of the creative city », in *City, Culture and Society*, 2, pp. 123-130.

RECKWITZ A. (2014), « Du mythe de l'artiste à la normalisation des processus créatifs : contribution du champ artistique à la genèse du sujet créatif », *Trivium*, 18 | <http://trivium.revues.org/5020>

VIVANT E. (2013), « Creatives in the city: Urban contradictions of the creative city », *City, Culture and Society*, 4 (2), pp.57-63.

## Food festivals as cultural experience economy

**Elitsa STOILOVA**

University of Plovdiv (Bulgaria)

Faculty of History and Philosophy, Department Ethnology

[elitsastoilova@gmail.com](mailto:elitsastoilova@gmail.com)

---

**Abstract:**

The paper will explore food related festivals in Bulgarian context in a critical manner. I will question the very process of valuation of food and food technologies as genuine for certain region in order to grasp how local identity is created through food authentication. I will argue that the food authentication plays crucial role in destination branding for cultural tourism. The research will offer a comparative study of the food related festivals as representation of how food is part of the cultural industries. As such food festivals should be viewed as a local strategic resource for sustainable development by transforming and extending social and cultural capitals.

**Keywords:**

Food festivals, cultural industries, Bulgaria, authentication, sustainability

---

The paper aims to explore in a critical manner food related festivals as cultural industries in their Bulgarian context. Food festivals aim the promotion of local traditions, moreover as other cultural industries they produce and commercialise contents intangible and cultural in nature.<sup>1</sup> The study argues that food festivals as cultural industries might be a critical catalyst for local identity formation as reinforcing the cultural confidence of the region. I am questioning the very process of valuation of food and food technologies as genuine for certain region in order to grasp how local identity is created through food authentication. I will argue that the food authentication plays crucial role in destination branding for cultural and creative tourism based on experience and co-creation. Describing the experience economy as a basic for cultural industries, the specialist in cultural and creative tourism studies Greg Richards emphasizes that “in Western consumer society experiences have been developed as commodities.” What he calls “the search for excitement”, he argues, has become the driving force for tourism and leisure consumption. In order to provide a closer look on the local contexts of food festivals as part of the leisure and cultural tourism, the paper will shed light on the general specifics of food related festivals in Bulgaria. A case study of the annual Festival of Red Peppers, Tomatoes, Traditional Food and Crafts organized in the village of Kurtovo Konare will broaden the scope and will offer an example of how experience economy is involved in creative industries.<sup>2</sup>

### **Food Festivals: the Bulgarian Context**

Nowadays Bulgarian food related festivals are already very popular and fast growing form of promotion of local culinary traditions and technological know-how. Since the beginning of the 21<sup>st</sup> century several Bulgarian small cities and villages initiated celebration of rural food products and pre-industrial technologies for food production and agriculture. Different festivals dedicated to what the local community considered as their food heritage were invented. Bulgarian researchers Nikolai Vukov and Miglena Ivanova address the subject as a “new boom of region-related labels” (Vukov and Ivanova 2008, 37). In order to popularize and prevent their local foods more than 40 small towns and villages organize such events all over the country. Some of them are already proved to be vital becoming crucial part of local cultural calendar. Organized in villages with predominant farmers’ population the festivals celebrate end products but also different raw materials such as tomatoes, peppers, plums, potatoes, apricots, watermelons, cabbages, beans, walnuts, pumpkin and other, but also food products, claimed to be of local specificity. Bulgaria is not an exception in that rapid development of locally organized appearances honouring food authenticity, but rather follows the global patterns. Since 1970s food-related events are growing rapidly worldwide rising in numbers over the last decades.

The festivals dedicated to diverse food products are appropriating elements form traditional feasts, combining them with diverse forms of local and national celebration inherited from the socialist regime (as fête of the village), as well as new and innovative elements of collective celebration and local identity promotion. In a way they promote the preservation of local traditions and products in order to guarantee sustainability, they might be considered as

---

<sup>1</sup> See the definition of cultural industries provided by UNESCO. United Nations Organization for Education. 2016. Science and Culture (UNESCO) <http://www.unesco.org/new/en/santiago/culture/creativeindustries> (Accessed on 12 January 2018).

<sup>2</sup> Kurtovo Konare is a village in Central-Southern Bulgaria, situated 18 kilometres from the second largest city in Bulgaria- Plovdiv, part of Stamboliiski Municipality. The village dates back from the 18<sup>th</sup> century (1760). In the late 19<sup>th</sup> century it has become an agricultural centre. During the communist era Kurtovo Konare was at the hard of vegetable production and canning industry. After the political and economic changes, as most of the Bulgarian rural areas, Kurtovo Konare fought for its survival.

anti-global. Controversially, attracting alternative, culinary, or rural tourism they became part of globalization processes. Their specificity is that they are simultaneously traditional and innovative in their nature. The annual Festival of Red Peppers, Tomatoes, Traditional Food and Crafts organized in the village of Kurtovo Konare is a good example of how cultural heritage is involved in cultural industries, local products marketing and region branding.

### **The Festival of Red Peppers, Tomatoes, Traditional Food and Crafts in Kurtovo Konare Village**

In the 2009 *chitalishe*<sup>3</sup> “Luben Karavelov” in the small village of Kurtovo Konare began cooperation with the Active Communities for Development Alternatives (AGORA) Platform. As part of the project Activating Communities through the Chitalishte Community Cultural Centers in Bulgaria, supported by America for Bulgaria Foundation<sup>4</sup> the *chitalishe* hosted several community forums that aimed the public discussion of important local community issues. Local authorities<sup>5</sup> and local population identified economic and social development problems of the region and possible solutions were drawn. At the final all agreed on organizing a food festival in Kurtovo Konare village that should celebrate traditional crafts and foods under the name Festival of Red Peppers, Tomatoes, Traditional Food and Crafts. The declared aim was to revive and promote the traditional local livelihood. As reported on the AGORA Platform, the festival “laid the ground for joint efforts of local authorities, community, farmers, producers and partners for organizing it as an annual event and to be included in the Stamboliiski Municipality Calendar for promotion of the whole region and tourist attraction.”<sup>6</sup>

The Festival of Red Peppers, Tomatoes, Traditional Food and Crafts proved its sustainability, using the opportunities given by international and European funds for development of the rural areas, since 2009, the manager of the *chitalishe* Emilia Shusharova and her team facilitated by activists from the village took care of festival organization and happening.

Thought the eight years history of the festival, every autumn during the second weekend of September, a three-day celebration of the local traditions, know-how and technologies happens. Even if the rest of the villagers were sceptical at first, during the years they started to recognise the event as very important and proudly to connect what they considered as authentic regional products with the festival as a representation of Kurtovo Konare as a specific locality.<sup>7</sup> Besides, the ideologies behind and the messages send by the festival developed. From a touristic attraction that should promote the region and its traditions, the justification of the festival emancipated towards preservation of the regional biodiversity, and

---

<sup>3</sup> The *chitalishte* (In Bulgarian: читалище) is a specific cultural phenomenon for Bulgaria. It emerged as cultural institution in mid-ninetieth century when Bulgarians were part of the Ottoman Empire. *Chitalishte* played crucial role for the development of Bulgarian national culture and identity and became an important multi-purpose institution in villages and smaller towns. These institutions were local initiative and were built and functioned entirely by public donations. Nowadays it fulfils several functions at once, such as a community centre, educational institution for youngsters, library, theatre, and place for development of amateur artistic and folklore groups.

<sup>4</sup> For more information see <http://agora-bg.org/en/project/abf2.html> (Accessed 30 November 2017)

<sup>5</sup> The mayor of Kurtovo Konare Ivan Pirinov, and the secretary of Stamboliiski Municipality Petya Paldamova attended the public discussions, as representatives of local and regional authorities.

<sup>6</sup> Source: AGORA web page, Kurtovo Konare Fest 2010, <http://www.agora-bg.org/en/news.html?newsid=61> (Accessed 28 November 2017).

<sup>7</sup> Interview with Emilia Shusharova the manager of *chitalishe* “Luben Karavelov 1897” conducted on the Jun 2016 in Kurtovo Konare Village.

bio farming. Due to the cooperation with the Slow Food Bulgaria representatives', the line of sustainable farming was developed further during the years.<sup>8</sup>

From its first edition to nowadays, the organizers of the festival did not changed significantly the main events included in its programme. Each year the festival takes place on the main square of the Kurtovo Konare village in front of the *chitalishte* where activities for all ages are organized. The festival lasts three day – Friday and during the Weekend. The intention is to offer “a celebration for all ages- for those who love singing, dancing, having fun... and eating!” Food play a central role as the festival celebrates pepper, tomatoes, and a traditional Bulgarian homemade product *lutenitsa* (In Bulgarian: лютеница). *Lutenitsa* as a mixture of grinded boiled tomatoes and roasted red peppers that became the logical symbol of the festival and appears on the festival's logo. Making *lutenitsa* is a method of vegetables preservation in canned jars. It is home-made product made at the end of the summer when tomatoes and red peppers in Bulgaria are with high yield. That is why the festival takes place at the begging of September. Kurtovo Konare's woman claim that there is specificity in the way they make *lutinitza* : the red peppers are boiled instead being roasted.

Other key elements of the festival programme are the farmers' market; the homemade and handicraft products bazaar; the culinary photo and art workshops as well as an open fire cooking. The entertainment of the visitors includes also a line-up of rock, ethnic, folk, and jazz music. Different competitions that kids might attend are an interactive way of learning about local traditions by having fun. In order to awake public awareness toward sustainable agriculture and the preservation of local biodiversity discussions dealing with those issues are also part of the festivals program.

### **Traditions, experience economy and the cultural industries**

The food tasting and the culinary workshops aim at offering an experience of the regional gastronomic practices and technology of *lutenitsa* making. Local identity is represented through the culinary skills of Kurtovo Konare villagers, traditions inherent from the previous generations and thus re-connecting present with the past. What is more those considered traditional practices and knowledge are transformed to an attraction for visitors. Thus pre-industrial life and technological and culinary expertise are valued as local heritage significant to be passed on to the future generations, but also to be shown to and sheared with visitors. The festival of peppers and tomatoes thus preserves and promote particular traditions considered by Kurtovo Konare's inhabitants as authentic connecting traditions to specific territory.<sup>9</sup>

The Kurtovo Konare fest not only promotes and develops local products but also is involved in the region branding as the place where traditions are well preserved and the local biodiversity is cherished. The festival's programme provokes visitors' engagement and participation. The workshops, farmer's market, competitions, food tastings and other divers activities not only have the intentions to reach the broader audience, but what is more all are based on experience. Experience that put together entertainment, learning, tasting, and in general the “consumption” of cultural products.

---

<sup>8</sup> The official web page of the festival offers reach information about its realization through the years. See: <http://chitalishtekkonare.com/?cat=47> (Accessed 29 November 2017).

<sup>9</sup> More on the process of connecting food traditions to specific territory see Tregear (2003): 91-108.

Richards refers to the experience economy as based on innovative cultural products, that provoke consumption of intangible expressions of culture “such as atmosphere, creativity, and lifestyle” (Richards 2012, 11-18). In that sense, the festival of Kurtovo Konare might be seen as a creative cultural industry that “trades” with emotions and experiences. That experience production is valued by the claims for local and traditional related to food products and gastronomic techniques. Furthermore, the organizer of the festival not only involve visitor to experience local culture and culinary, but by their participation visitors became co-creators of the event themselves.

## Bibliography

AGORA. 2009, 9 October. ‘Kurtovo Konare Fest 2009 was Held’, <http://www.agora-bg.org/en/news.html?newsid=40> (Accessed 30 November 2017).

Cohen, E. ‘Authenticity and Commoditization in Tourism’. *Annals of Tourism Research* 15.3 (1988), 371-386.

Mason, M.Ch. and A. Paggiarob, ‘Celebrating Local Products: The Role of Food Events’. *Journal of Foodservice Business Research* 4 (2009), p. 364-383.

Pratt, J. ‘Food Values: The Local and the Authentic’ *Critique of Anthropology* 27 (2007), p. 53 - 70.

Richards, Greg.”An overview of food and tourism trends and policies”. In *OECD Studies on Tourism. Food and the Tourism Experiences. The OECD- Korea Workshop*, 13-46. Paris: OECD Publishing, 2012.

Tregear, A. 'From Stilton to Vimto: using food history to re-think typical products in rural development' *Sociologia Ruralis* 43 (2003), p.91-108.

United Nations Organization for Education. 2016. Science and Culture (UNESCO) <http://www.unesco.org/new/en/santiago/culture/creativeindustries> (Accessed on 12 January 2018)

Vukov, N. and M. Ivanova. ‘Food Labels, Meal Specialties, and Regional Identities: The Case of Bulgaria’. *Ethnologia Balkanica* 12 (2008), p. 37-58.

Читалище „Любен Каравелов“, История на фестивала, (2015) <http://chitalishtekkonare.com/?cat=63>. (Accessed 12 January 2018).

## Préservation des pratiques créatives locales en Bulgarie et tourisme ethnoculturel

**Hristina FILIPOVA**

Université d'économie de Varna (Bulgarie)  
[hris\\_filipova@hotmail.com](mailto:hris_filipova@hotmail.com)

**Jivko PARUSHEV**

Université d'économie de Varna (Bulgarie)  
[zh\\_parushev@abv.bg](mailto:zh_parushev@abv.bg)

---

### Résumé :

Plusieurs organisations, pays et chercheurs ont consacré différentes ressources, des moyens et des travaux aux industries créatives et à l'analyse des pratiques créatives. Le tourisme ethnoculturel est l'une des thématiques concernées. La valorisation de cette forme de tourisme créatif issue du calendrier ethno-folklorique, est en train de devenir un des facteurs majeurs concernant le développement durable, la préservation des industries créatives et la protection des zones vulnérables, comme les petits villages en Bulgarie. La présente contribution propose une brève présentation du patrimoine immatériel culturel, une description du modèle du profil du paysage ethno-culturel pour une destination touristique ainsi qu'une étude de terrain réalisée à Chenge, Bulgarie. A la suite des résultats de la recherche, des suggestions seront formulées afin de développer un produit touristique créatif réussi.

### Mots clés :

Tourisme créatif, Tourisme ethnoculturel, Pratiques et industries créatives, Modèle du profil de paysage ethnoculturel, Traditions

---

Le domaine du tourisme se développe et se diversifie sans cesse dans nos sociétés de plus en plus mondialisées. Il est devenu l'un des secteurs majeurs pour le développement durable de l'économie mondiale. C'est un facteur de la mondialisation, de l'augmentation des interactions culturelles et de l'évolution des industries créatives. Le développement durable tend à devenir le principal argument des actions culturelles et artistiques sur les territoires locaux (Bourgeon-Renault et al., 2009). Afin d'expliquer la place du tourisme ethno-culturel au sein des industries créatives, il est d'abord utile de présenter la relation entre les différents termes utilisés, tels que « industries créatives », « tourisme » et « patrimoine culturel immatériel ».

## 1. Relations entre le patrimoine culturel immatériel, les industries créatives et le tourisme

Plusieurs définitions et classifications de ces termes existent (Throsby, 2001 ; Unesco, 2003). Nous faisons le choix de ne pas y revenir ici en détails. Ce que nous retenons ce sont les éléments suivants :

### ➤ *Patrimoine culturel immatériel*

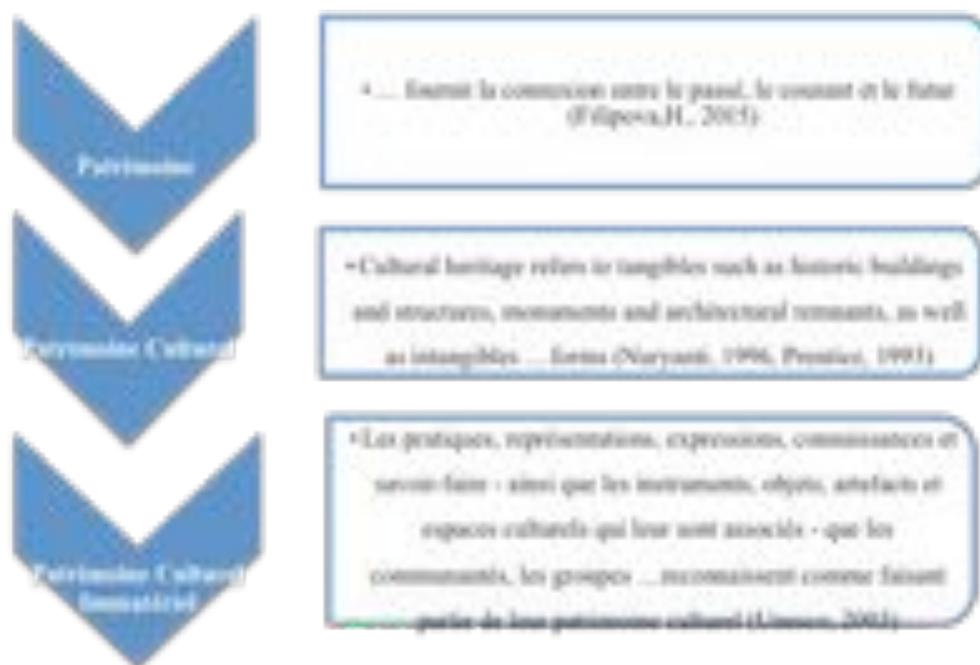


Figure 1: Définition du terme patrimoine culturel immatériel

Source: Les auteurs

### ➤ *Industries culturelles*

Ce sont les industries qui produisent et diffusent des biens ou des services considérés au moment de leur conception comme possédant une qualité, un usage ou une finalité spécifique qui incarne ou véhicule des expressions culturelles, indépendamment de la valeur commerciale que ces biens ou services peuvent avoir (rapport de la Commission européenne, 2010).

### ➤ *Tourisme*

Le domaine du tourisme évolue et se diversifie constamment. Il est devenu l'un des secteurs clés pour le développement durable à l'échelle de l'économie mondiale (Dabeva et al., 2016). Selon l'OMT (Tourismhighlights, 2016), le tourisme international représente

10% du PIB mondial. Le progrès dans ce secteur est un facteur de la mondialisation de l'économie et de l'augmentation des interactions interculturelles. Parallèlement à ce processus, la figure d'un nouveau type de touriste émerge (Parusheva, 2011). Celui-ci s'intéresse à la fois aux produits culturels mondiaux et régionaux afin de satisfaire différents besoins tels que la socialisation personnelle, les expériences émotionnelles passionnantes, le divertissement, les loisirs et les intérêts spécifiques (Fyall, Garrod, 2005). On peut constater que de nos jours le tourisme influence considérablement chaque secteur de l'économie et de la société.



Figure 2: Relation entre le patrimoine culturel immatériel, les industries créatives et le tourisme  
Source: Les auteurs

Ces trois termes interagissent les uns avec les autres. Ils possèdent des points communs, tout en gardant leurs spécificités. Cela permet d'introduire certaines stratégies ou solutions dans l'un des domaines et de transmettre partiellement l'effet sur les autres. Dans la suite de cet article, nous proposons l'analyse d'un produit issu du tourisme ethnoculturel qui peut participer à la réflexion critique sur les industries créatives et à la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel.

## 2. Tourisme ethnoculturel

Le terme "tourisme ethnoculturel" est lié au calendrier rituel folklorique bulgare. Il représente les jours fériés associés aux cycles agricoles de la campagne et au système traditionnel de la mesure du temps. Pourtant il doit aussi être considéré comme une organisation de la société fondée sur les vestiges de l'expérience ancestrale et comme un paradigme socioculturel qui définit les schémas de comportement, indique les normes et les stéréotypes de la vie et intègre l'individu à la communauté. Les rituels folkloriques sont un mécanisme qui détermine non seulement les jours fériés et qui établit des règles claires de comportements humains, mais il est surtout une doctrine idéologique au sein de la communauté traditionnelle.

Dans la structure du tourisme ethnoculturel, les rituels représentent le mécanisme syncrétique qui détermine les aspects immatériels et matériels de la culture traditionnelle. Cela aide à surmonter la division quelque peu artificielle de la "culture traditionnelle", en éléments individuels -pratique souvent utilisée dans les offres touristiques. Elle peut être comprise seulement dans le contexte créé par elle-même - le rite, le cycle rituel et les rituels du calendrier. Ainsi, la culture traditionnelle est un ensemble où la mythologie, la religion et l'art s'entremêlent.

Le tourisme ethnoculturel se positionne dans « l'intégrité » de la fête et dans le cadre de son contexte folklorique. Ainsi les touristes prennent connaissance des spécificités locales, des coutumes, de la musique, des chants, des danses, des légendes, des objets rituels et de plus ils ont la possibilité de participer aux actions rituelles. Ils peuvent contempler l'architecture et l'intérieur d'une maison typique de la région, l'aménagement de la cour, etc. Le code culinaire des fêtes traditionnelles est souvent au cœur des vacances. Tout cela est directement lié à et dépend du rituel - il est le " mécanisme " culturel qui met en ordre le stéréotype d'un jour traditionnel. Par conséquent, dans l'offre touristique, le calendrier rituel folklorique se positionne comme un " générateur " d'événements touristiques. Il peut être considéré comme un sorte de noyau, qui donne lieu à diverses " histoires et aventures " associées à la vie traditionnelle bulgare (Parushev, 2015). Ainsi s'établit une unification des intérêts des touristes et des représentants de la communauté locale. Cette forme de tourisme encourage le voyageur à visiter une région et à communiquer avec la population locale afin d'acquérir une expérience unique. Un tel lien entre la culture, les industries créatives et le tourisme peut constituer une stratégie nationale pertinente grâce à laquelle l'image de la Bulgarie peut être redécouverte, transmise aux nouvelles générations, documentée et présentée comme patrimoine mondial unique (Parushev, J., 2016).

Dans le but de faciliter la création d'un produit touristique réussi, il est d'abord nécessaire de savoir comment analyser l'objet d'étude et d'en tirer des éléments de réflexion sur les pratiques créatives. Dans le point suivant nous présentons une des solutions possibles - un modèle du profil de paysage ethnoculturel pour une destination touristique.

### 3. Modèle du profil de paysage ethnoculturel pour une destination touristique

Le patrimoine culturel peut être étudié à l'aide du Modèle du profil de paysage ethnoculturel pour une destination touristique. Celui-ci est composé de deux catégories - les rituels folkloriques et la destination touristique.

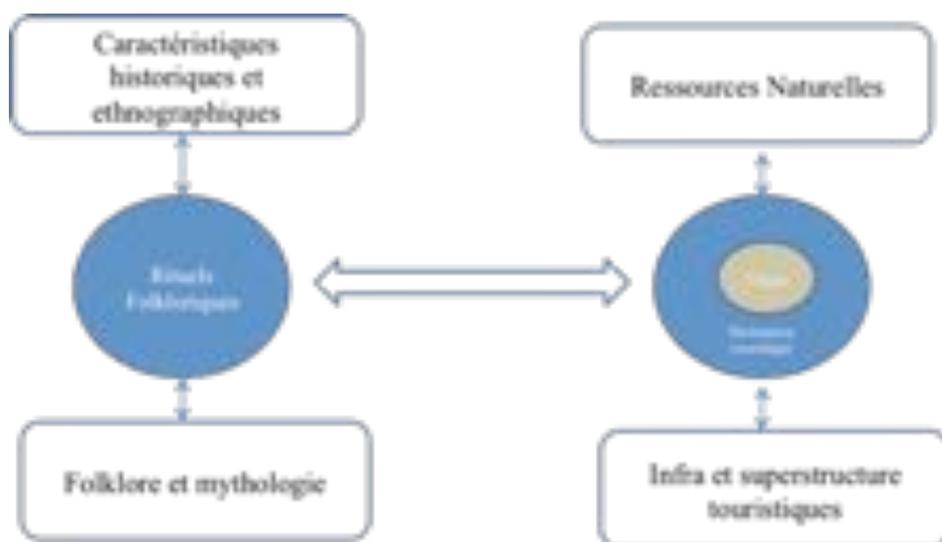


Figure 3: Modèle du profil de paysage ethnoculturel pour une destination touristique

Source: Adapté de Parushev, J., (2016), Abstract of PhD thesis : Opportunities for tourist valorization of the bulgarian folklore-calendar related traditions, University of Economics Varna

Tableau 1: Rituels folkloriques

Rituels Folkloriques		
Variables	Caractéristiques historiques et ethnographiques	Folklore et mythologie
	Activités économiques locales	Rituels
	Milieu matériel	Danses et chansons
	Population	Légendes
		Sagesse des gens
		Jeux d' enfants
		La foi
		Médecine traditionnelle
		Autres

Source: les auteurs

Tableau 2: Destination Touristique (Village)

Destination Touristique (Village)		
Variables	Ressources Naturelles	Infra et superstructure touristique
	Le relief	Etablissements d'hébergement
	Le climat	Restaurants
	L'eau	Transports
	La flore	Réseaux de communication
	La faune	

Source: les auteurs

Chaque catégorie est établie à travers deux groupes de variables, qui facilitent la catégorisation d'un grand volume de données empiriques uniques. Le modèle est fondé sur des projets différents, comme la LIMES et les «laboratoires vivants». Une autre source est le projet bulgare «Hlebno» ([www.bread.bg](http://www.bread.bg)), dont la centrale se trouve en Bulgarie. Un modèle de «culture communautaire» est développé afin de préserver le patrimoine immatériel (Slavova, N., 2012).

Le modèle du profil de paysage ethnoculturel pour une destination touristique est détaillé et a une implication assez large. Il attire l'intérêt non seulement des chercheurs, mais aussi des gestionnaires des entreprises. Le modèle possède certains points forts, en voici les plus pertinents:

- Les variables soutiennent la catégorisation d'un volume important de données empiriques;
- Fort potentiel de la publicité : les aspects pragmatiques de la mise en œuvre de ce modèle se retrouvent dans son potentiel publicitaire élevé; le modèle se focalise sur le patrimoine matériel et immatériel culturel d'une région ou d'un village. Les

pratiques traditionnelles, les coutumes ainsi que l'architecture peuvent être présentés aux touristes sans difficultés dans les brochures touristiques, dans les médias et sur les réseaux sociaux à travers des images, des vidéos et autres;

- Facile à résumer et à comprendre : on crée un visuel en forme de tableau de l'état actuel de la région concernée ce qui facilite l'analyse;
- Facilite la connaissance des pratiques créatives;
- Ouvre des possibilités du développement des marques touristiques régionales : la synthèse des variables et leur catégorisation rendent visibles les spécificités et les points forts de chaque village /région; de plus on peut distinguer les "produits phares" et trouver les éléments communs dans les régions. Ainsi on peut créer des marques touristiques régionales avec une identité propre.

Grâce à ce modèle, les agences touristiques peuvent proposer des produits qui se basent sur les industries et les pratiques créatives des différentes régions du public touristique. Ces propositions peuvent inclure:

- introduction à l'artisanat traditionnel du village, création d'objets fabriqués à la main, parfois par les touristes eux-mêmes et la possibilité d'en acheter des souvenirs;
- introduction à l'histoire et aux moyens de la préparation des plats et des boissons locales (dégustation et achat);
- des visites de collections ethnographiques, des musées, des églises, des chapelles dans le village, etc.;
- des randonnées : les touristes peuvent découvrir les alentours du village;
- introduction à l'histoire de la population locale qui peut inclure la vente des livres ou des brochures;
- les agences touristiques peuvent proposer la participation ou l'observation des festivals.

Certaines présentations peuvent être faites en utilisant des moyens contemporains comme les photos digitales, des vidéos et autres.

Ainsi les entreprises touristiques peuvent offrir un produit touristique associé à la culture bulgare traditionnelle, tangible et intangible, et ses manifestations contemporaines. Ces régions et ces petits villages sont des lieux de sauvegarde et d'affichage des « signes » typiques de la tradition bulgare, avec ses spécificités, du profil culturel et du dialogue culturel entre les groupes ethniques.

Nous venons de présenter le modèle du profil de paysage ethnoculturel pour une destination touristique. A présent celui-ci sera testé et mis en oeuvre à travers une étude de terrain: le cas de petit village bulgare Chenge.

#### **4. Profil ethnoculturel de Chenge**

Asparuhovo ou encore Chenge est un petit village en Bulgarie, situé dans la région Est du pays. Il a été choisi comme objet d'étude parce qu'il est le principal centre touristique en Dulgopol et possède une superstructure touristique très bien développée. Le profil de paysage ethnoculturel du Chenge peut être résumé dans les deux tableaux suivants.

Tableau 3: Rituels folkloriques pour Chenge

<b>Rituels Folkloriques</b>		
<b>Variables</b>	<b>Caractéristiques historiques et ethnographiques</b>	<b>Folklore et mythologie</b>
	<b>Activités économiques locales</b> Agriculture, Elevage, Tourisme et autres	<b>Rituels</b> Liés au calendrier rituel folklorique
	<b>Milieu matériel</b> Des maisons dans un style traditionnel typique pour la région, Ecole ancienne, Eglise orthodoxe, etc.	<b>Danses et chansons</b> Liés au calendrier rituel folklorique
	<b>Population</b> 577 p. (2015) - ( <a href="http://www.grao.bg">www.grao.bg</a> - site du Ministère du développement régional), Accent nord-est	<b>Légendes</b> Les plus populaires sont liées aux dragons (zmei)
		<b>Sagesse des gens</b> Se fonde sur d'expérience des ancêtres
		<b>Jeux d' enfants</b> Surtout des jeux de plein air
		<b>La foi</b> Croyances pour la terre, le soleil, la lune, le ciel, etc.
		<b>Médecine traditionnelle</b> Utilisation des herbes régionales
	<b>Autres</b>	

Source: Les auteurs

Tableau 4: Chenge comme destination touristique

<b>Destination Touristique (Village)</b>		
<b>Variables</b>	<b>Ressources Naturelles</b>	<b>Infra et superstructure touristique</b>
	<b>Le relief</b> Situé au pied de la montagne Stara planina	<b>Etablissements d'hébergement</b> 26 établissements d'hébergement avec 440 lits
	<b>Le climat</b> Continental	<b>Restaurants</b> 7 restaurants avec 410 places
	<b>L'eau</b> Près de la rivière Kamchia, sur le lac Tsonev	<b>Transports</b> Route nationale III-208, La gare d'Asparuhovo
	<b>La flore</b> Typique pour l'Europe de l'est/ une grande diversité de forêts /certaines zones protégées - Natura 2000	<b>Réseaux de communication</b> Les 3 grands opérateurs mobiles pour la Bulgarie (M-tel, Telenor, Vivacom) sont présentés
	<b>La faune</b> Typique pour l'Europe de l'est/ Du gibier	

Source: Les auteurs

Après l'analyse des variables, on peut conclure qu'Asparuhovo est un village avec une histoire ancienne. Les activités mises en œuvre et les mécanismes issus du tournisme ethnoculturel font partie des industries créatives à travers différents rituels, danses, chansons, artisanats et autres. Grâce à la maison de la culture, les gens du village gardent leurs traditions et ont la possibilité de les transmettre à leurs enfants.

## 5. Suggestions pour le développement des produits touristiques à Chenge

Suite aux résultats de cette recherche, des suggestions peuvent être formulées afin de participer au développement d'un produit touristique créatif à Chenge. On peut y inclure :

### 1. Festival des apiculteurs (8 juin- St. Procopius)

Il y a un grand potentiel lié aux pratiques créatives des apiculteurs locaux. Un festival de l'abeille peut être organisé à St. Procope (8 Juillet). Les touristes pourront découvrir les effets curatifs du miel et de l'apithérapie et dégusteront ainsi des produits biologiques.

### 2. Pratiques créatives liées à la fête de St. George (6 mai)

Les pratiques créatives associées à l'une des plus grandes fêtes religieuses en Bulgarie peuvent être utilisées afin d'attirer des visiteurs dans la région. Pendant l'événement divers produits laitiers peuvent être présentés.

### 3. Repas spécial/festival culinaire pour St. Nicolas (6 décembre)

La célébration de St. Nicolas peut aussi devenir attractive pour les touristes. Il y a beaucoup de coutumes liées à cette fête. Par exemple, la préparation spéciale d'une grande carpe.

### 4. Réunions pour observer les rituels "Peperyda" et "German"

Rituels tels que « Peperyda » et « German » peuvent être vus au printemps et en été. Les touristes pourront observer des rituels anciens liés à la demande de pluie.

### 5. Organisation des festivals folkloriques pour danses et chansons

## Conclusion

L'organisation des festivals folkloriques et le développement du tourisme ethnoculturel sont nécessaires pour l'essor et la préservation des industries créatives dans les zones sensibles, tels que les petits villages en Bulgarie. Le Modèle du profil de paysage ethnoculturel pour une destination touristique pourrait promouvoir et protéger, d'une manière efficace, la richesse de la culture régionale. Il peut servir non seulement les formes créatives du tourisme, mais aussi les institutions en fournissant des données importantes pour le développement du patrimoine culturel immatériel.

## Bibliographie

- Bourgeon-Renault, D., et al., (2009), Marketing de l' Art et de la Culture, Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles, Dunod, Paris
- How to better capitalise on service innovation for regional structural change and industrial modernisation, The smart guide to service innovation, Guide book series - How to support SME policy from structural funds, European Commission, 2012, Belgium
- Dabeva et Al., (2016), The position of Bulgaria as a tourist destination in global tourism, Reports of the union of scientists, Varna
- Filipova, H., (2015), Intangible cultural heritage and its role on consumer's behavior, Infrastructure and communications, UNSS, Sofia
- Fyall, A., Garrod, B., (2005), Tourism marketing. A collaborative approach, London: Multil. Matters

Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives, Livre vert, Commission Européenne, Bruxelles, 2010

Nuryanti, W., (1996), Heritage and postmodern tourism, *Annals of tourism research*, 23(2): 249-260

Parushev, J., (2016), Abstract of PhD thesis : Opportunities for tourist valorization of the bulgarian folklore-calendar related traditions, University of Economics Varna

Parusheva, T., (2011), Trends in the behavior of "new tourists" caused by the global economic crisis, coll. of papers-international conference UNSS, Sofia,

Prentice, R.,(1993), *Tourism and heritage attractions*, Routledge, London

Slavova, N., (2012), Bread and social change, For the letters

Tourism highlights, (2016), UNWTO

[www.bread.bg](http://www.bread.bg)

[www.ec.europa.eu/environment/nature/natura2000](http://www.ec.europa.eu/environment/nature/natura2000)

[www.grao.bg](http://www.grao.bg)- Ministère du développement régional

[www.ich.unesco.org](http://www.ich.unesco.org)

[www.mobiliseurope.mobi/limes](http://www.mobiliseurope.mobi/limes)

### **AXE 3 : CREER POUR S'ORGANISER AUTREMENT**

## L'Odyssée de Pénélope, une expérimentation transmédia entre institutions culturelles et organismes de formation

**Estrella ROJAS**

LabSIC, Université Paris 13  
[estrella.rojas.paris@gmail.com](mailto:estrella.rojas.paris@gmail.com)

---

### Résumé :

Nous analysons le projet transmédia l'Odyssée de Pénélope comme un dispositif de créativité articulant institutions culturelles et organismes de formation. Dans ce dispositif à double détente, nous appréhendons l'activité de design comme mode de médiation avec des publics institués en *praticiens*. Par l'analyse des organisations, des processus et des produits de l'activité de design nous cherchons à mettre en évidence comment le projet acculture à des compétences pour le design numérique et pour le design dans le milieu numérique.

Au terme de cette étude nous pointons les limites à la portée de ce projet ainsi que les enjeux entre médiation et acquisition de compétences créatives et adaptation au service des transformations sociotechniques économiques et laborales.

### Mots-clés :

transmédia, spectacle vivant, organismes de formation, numérique, industries culturelles et créatives

---

## Introduction

A la suite des musées, le spectacle vivant cherche à renouveler ses modes d'adresse aux publics et à expérimenter de nouvelles formes de médiations numériques. Dans la mouvance des hackathons culturels, les établissements de spectacle vivant se rêvent tiers lieux ou fablab pour expérimenter de nouveaux dispositifs de médiations hybridant tangible et numérique, localisation et déterritorialisation. Ainsi l'Opéra comique a récemment lancé un appel à participation intitulé Opéralab dans lequel la référence aux industries créatives est forte : « L'Opéra Comique se met en mode start-up, et se rêve incubateur, fédérant tous ceux qui, dans les entreprises, les institutions culturelles, poussent les innovations dans le domaine du spectacle vivant et plus particulièrement du théâtre chanté »<sup>1</sup>.

Le projet transmédia<sup>2</sup> l'Odyssée de Pénélope s'est constitué autour de l'Opéra baroque de Monteverdi *Le Retour d'Ulysse dans sa patrie*, mis en scène par Marianne Clément et dirigé par Emmanuelle Haïm, (du 28 février au 13 mars 2017 au théâtre des Champs-Élysées, puis à l'Opéra de Dijon les 31 mars et 2 avril 2017).

Comment le dispositif projet acculture-t-il à des compétences pratiques et réflexives pour le design [dans le milieu] numérique ? Nous formons l'hypothèse que le design est ici un mode de médiation et de relation avec des publics, et que la nature transmédiatique du projet acculture aux compétences créatives et réflexives en phase avec les mutations des industries culturelles et communicationnelles.

Notre posture d'observation participante à la fois interne et transversal<sup>3</sup> a permis d'appréhender ce projet comme un milieu pour déployer des modes de créativité. Si quelques travaux analysent des projets transmédia au prisme des théories des industries culturelles et de l'économie politique de la communication (Schmitt 2015), notre approche articule ce cadre théorique avec l'analyse de la *poiesis* (processus et dynamiques d'acteurs) et avec la *technè* (ouvrages produits)<sup>4</sup>. A partir du concept de dispositif (Foucault 1971, Albera & Tortajada 2011) nous analysons les réseaux d'acteurs et d'infrastructures, les discours, les processus et les produits qui participent de ce projet.

## Réseaux d'acteurs

Dans le secteur du spectacle vivant qui s'emploie à « rattraper son retard » sur les musées, les réseaux promeuvent les démarches de partenariats cross-secteurs incluant des acteurs du numérique» comme l'exprime le réseau syndical Prodis via son Think tank Proscenium Spectacle et numérique : « Le monde de la scène évolue aujourd'hui en innovant et se transformant pour répondre notamment aux besoins d'un public de plus en plus interconnecté. Ce changement de paradigme est partagé par l'ensemble des industries culturelles. Parmi les nombreux enjeux qui cristallisent les tensions au sein de ce nouvel

---

<sup>1</sup> Extrait tiré d'un appel à partenariat lancé par l'Opéra Comique en 2016

<sup>2</sup> Le transmédia se développe d'abord dans les industries culturelles : tv internet, jeu vidéo comme processus par lequel des éléments d'une fiction sont dispersés sur de multiples canaux, plateformes médiatiques afin de créer une expérience de divertissement unifiée, dans laquelle chaque médium apporte une contribution singulière et complémentaire (Jenkins XX)

<sup>3</sup> Participation dès septembre 2016 aux instances de coordination du projet et encadrement d'une partie des projets réalisés au Campus Fonderie de l'image entre octobre 2016 et février 2017.

<sup>4</sup> Distinction qui s'appuie sur l'Ethique à Nicomaque d'Aristote

écosystème, figurent de multiples opportunités de croissance à condition de décloisonner les réflexions : c'est en collaborant et innovant AVEC le monde numérique que l'essor viendra<sup>5</sup>. Ces partenariats visent notamment à promouvoir les initiatives expérimentant les combinaisons de scènes et de médias pour produire de la participation et de « l'innovation artistique et sociale » selon L'EST<sup>6</sup>.

Autour des initiateurs du projet, le service des publics du théâtre des Champs Elysées (membre du TMNLAB<sup>7</sup>) et F. Lozet, formateur et auteur, un réseau d'acteurs<sup>8</sup> se constitue progressivement en amont et pendant le projet. Et ce processus de construction de réseau contribue à produire de la valeur autour des créations menées au sein du dispositif : notamment par le biais d'un label (French Tech) obtenu en cours de déploiement, et par les actions de communication relayées par les membres du réseau (le TMNLAB notamment).

### Le processus est le produit

Le projet transmédia l'Odyssée de Pénélope articule une diversité d'acteurs que le processus institue à la fois comme créateurs-designers de médiations et comme destinataires, comme c'est le cas pour les hackathons culturels tels Museomix<sup>9</sup>. A la différence du hackathon culturel, ce dispositif *praticable* transmédia, s'est déployé dans des temporalités et territorialisations plus ouvertes ; reposant sur des modes d'organisation plus flexibles et émergentes, au service d'une *œuvre* réticulaire, ouverte et en déploiement progressif. Ce dispositif offre une marge de jeu pour rejoindre le dispositif, interagir, créer, contribuer à un ensemble distribué et mouvant que l'on peut qualifier de « récit variable » (Lipsick 2009).

Les enjeux de la communication transmédia pour le spectacle vivant sont posés notamment par le réseau professionnel l-EST<sup>10</sup> : imaginer des extensions narratives, temporelles, conceptuelles et faire participer l'audience par le biais de dispositifs interactifs destinés à créer de la participation. Distinguons ici deux niveaux de participation :

- le premier concerne les étudiants des écoles de design et des formations universitaires impliqués par leur travail créatif dans le dispositif
- le second s'adresse aux publics destinataires du dispositif transmédia, internautes et publics du théâtre.

Pour le premier niveau de médiation (publics « captifs » des étudiants en design) l'activité de design peut être appréhendée à la fois comme une forme de relation avec le Théâtre des Champs Elysées et une forme de médiation avec l'Opéra. Ces publics captifs sont des « pratiquers » (Mahé 2012). Ce terme cristallise une série de notions telles que interactivité,

---

<sup>5</sup> Réseau Prodis-Proscenium rapport spectacle vivant et numérique 2015

<sup>6</sup> L'EST Laboratoire Européen Spectacle Vivant et Transmédia <https://prezi.com/xgrlcyxtugzz/l-est-laboratoire-europeen-spectacle-vivant-et-transmedia/>

<sup>7</sup> Le TMNLAB - Laboratoire théâtres et médiations numériques – est un réseau d'acteurs du spectacle vivant

<sup>8</sup> Ce projet a rassemblé de nombreux acteurs autour du Théâtre des Champs Elysées, initiateur, principalement des organismes de formation : le Campus Fonderie de l'Image et l'Université Paris XIII (communication numérique, design graphique, projets multimédias), l'Ecole de Condé (design, digital, arts graphiques, photographie et métiers d'art), l'Ecole 42 (métier de développeur informatique), l'Ecole Supérieure du Digital, l'Ecole Supérieure du Parfum, l'ISIT (traduction, management, communication), l'Université Paris VIII (département théâtre, dispositifs inter-médias), et d'autres établissements culturels : l'Opéra de Dijon, le Musée Bourdelle et Le Concert d'Astrée. Soit 120 étudiants, 30 enseignants et 20 artistes investis dans cette aventure.

<sup>9</sup> Museomix, un dispositif de créativité

<sup>10</sup> l-EST : Laboratoire Européen Spectacle vivant et Transmédia <https://prezi.com/xgrlcyxtugzz/l-est-laboratoire-europeen-spectacle-vivant-et-transmedia-e/>

participation, coopération, contribution, collaboration. Et le dispositif transmédia peut alors être vu comme un dispositif médiatique *praticable* (Fourmentraux 2011) permettant de prendre part. En instituant l'Opéra comme terrain de jeu pour le design exploratoire de médiations « décalées » par rapport au champ des médiations conçues par des experts du domaine, et en phase avec les jeunes et leurs cultures, ce dispositif transmédia explore de nouveaux modes de participation techno-esthétique que l'on peut également analyser à deux niveaux :

- participer par l'activité de design : ce qui correspond à notre hypothèse du design comme médiation

- concevoir déployer et animer un dispositif qui permet de susciter la participation via d'autres scènes (en ligne) et *in situ* (dispositifs au sein du théâtre).

Le design du dispositif transmédia est ainsi institué en medium incarnant cette promesse de nouvelles modalités de participation techno-esthétiques relevant de la praxis.

Les produits des activités créatives des praticiens se construisent en poupées russes ou cercles concentriques autour du « noyau artistique primaire » en phase avec la théorie de Throsby sur l'économie créative : « le contenu culturel provient de l'incorporation d'idées créatives dans la production et / ou la présentation du son, du texte et de l'image et ces idées proviennent des arènes de la créativité artistique primaire. » (Throsby 2008 traduit par l'auteur). Dans les cercles concentriques, des traductions, créations, expansions de l'œuvre originelle mettent en œuvre les savoir faire créatifs et techniques relevant des industries créatives : bandes dessinées et autres formats de récits numériques, parfums, onguents, livrets augmentés, performances, expositions in situ et diffusions en ligne...

A partir de l'œuvre littéraire d'Homère puis du livret de l'opéra de Monteverdi et sa mise en scène pour le Théâtre des Champs Elysées, les interfaces numériques et tangibles cherchent à étendre la scène du spectacle. Pour le destinataire principal, le Théâtre des Champs Elysées, c'est l'occasion d'expérimenter de nouvelles articulations de la scène sur les réseaux socio-numériques et autres interfaces numériques.

Le *Retour d'Ulysse dans sa patrie* devient ainsi terrain d'exploration de narrations multimodales et sensorielles, à la fois localisées et déterritorialisées, par lesquelles les étudiants expérimentent des formats émergents liés à la plastique numérique, ses infrastructures et ses dispositifs matériels. Bandes défilées, livrets enrichis, tweet littérature et autres points de contact mettent en œuvre des modalités de créativité en phase avec les évolutions socio-techniques et professionnelles dans le champ des industries créatives.

## La créativité au travail

### Mise en contact avec l'art et les artistes pour susciter la créativité

La rencontre des étudiants avec la metteuse en scène et la cheffe d'orchestre a joué un rôle prépondérant pour libérer la créativité autour de cet opéra, fondateur d'un genre très éloigné de leurs pratiques culturelles. Ils apprennent ainsi à mettre au travail leur créativité à partir d'un « noyau artistique primaire » (Trosby 2008) pour développer des ouvrages qui prennent appui sur cette œuvre primaire, s'acculturant ainsi à la création de valeur dans l'économie créative.

**S'approprier et étendre un univers narratif** implique de se familiariser avec les invariants structurels du récit tels que formalisés par Propp, et diffusés notamment par Campbell au service des industries culturelles (cinéma puis jeu vidéo). Sa modélisation du voyage du

héros en trois phases - séparation, initiation et retour - propose une structure narrative inspirée des récits mythiques et destinée à construire des voyages initiatiques, en particulier pour l'industrie cinématographique (Campbell 1949). Le récit homérique en présente un archétype au potentiel fort pour les expansions, réappropriations, détournements narratifs. Les étudiants explorent ainsi les métamorphoses médiatiques du récit à l'ère numérique et s'appuient sur les cultures et sensibilités issues du numérique et des industries culturelles pour produire de nouvelles interfaces symboliques et narratives d'accès à l'œuvre primaire : à travers la création de bandes dessinées numériques offertes par Télémaque à Pénélope pour la distraire de son attente, ils explorent les formes d'expansions narratives mises au point tout d'abord dans les séries télévisées et le cinéma : *Prequel, sequel, spin off, Reboot, Sidequel*<sup>11</sup> sont autant de stratégies narratives que les étudiants mettent en œuvre et qui combinent construction de valeur culturelle et économique des biens symboliques.

### **S'appropriier et étendre un univers esthétique**

Les étudiants analysent, reprennent et remixent les codes visuels d'écoles artistiques et de genres graphiques : iconographie mycénienne, pop art, manga... A travers les réseaux sociaux et les bandes dessinées numériques ils s'approprient la « charte design » proposée par l'équipe pédagogique du Campus Fonderie de l'image pour les productions transmédia des apprentis<sup>12</sup> qui elle-même repose sur l'esthétique pop art choisie par la scénographe Marianne Clément pour les spectateurs d'aujourd'hui. A la fois facile d'accès pour les publics contemporains et facile à remixer par les étudiants dans leurs créations, le pop art manie l'utilisation d'éléments visuels de la culture populaire produite en série, l'intérêt pour les objets ordinaires et le détachement de l'objet de son époque d'origine (Mémeteau 2014 p.21). Il constitue un « véhicule esthétique » en phase avec les sensibilités contemporaines, les récits et les énoncés humoristiques et décalés<sup>13</sup> construits par les étudiants.

### **Entrer dans l'orchestre : dispositif énonciatif et médiativité du storytelling transmédia**

Les étudiants donnent voix et animent chaque personnage de l'histoire, au préalable analysés en termes de schéma actantiel. Ils s'exercent ainsi à s'approprier une énonciation et à appréhender les réseaux socionumériques comme dispositif énonciatif pour y propager des récits choraux tout en utilisant les cultures expressives qui sont les leurs sur les réseaux sociaux (expressivité et humour, notamment par le partage de gifs animés).

Ils apprennent à composer leur partition dans un orchestre dont la trame a été pensée et planifiée en amont par l'instance de pilotage, et s'acculturent aux techniques de planification éditoriale pour propager leurs productions sur les réseaux sociaux.

Ils explorent ainsi les dimensions de la pragmatique relationnelle du récit transmédia, appréhendé comme relation à partir de son énonciation et en développent la *médiativité* (Marion 1997) dans le milieu du web.

En étudiant et en s'appropriant les formats et genres narratifs, discursifs et visuels, ils développent par leurs pratiques créatives des méta-savoirs sur les formes, les codes visuels narratifs interactifs : activités discursives sur les réseaux socionumériques, presse magazine, reportage, marketing culturel et territorial, actualités, bandes dessinées, etc. sont parmi les genres remixés pour le projet et ancrés dans la diégèse du récit homérique.

---

<sup>12</sup> Les étudiants de la licence pro Scénariste nouveaux médias (Paris 13-Campus Fonderie de l'Image) sont impliqués dans ce projet.

<sup>13</sup> Le décalé tendant à devenir norme, en phase avec le nouvel esprit du capitalisme

### **Renouveler et étendre la pensée des interfaces**

En phase avec les transformations de la sphère médiatique numérique l'approche des interfaces dans un dispositif transmédia requiert une vision plus large que l'approche IHM. Avec la démultiplication des écrans et des objets connectés et l'imbrication croissante des mondes physiques et numériques dans nos activités, les interfaces deviennent les points stratégiques du design des interactions humain/monde. Membranes et points de contact avec de multiples espaces tangibles et numériques, dans des temporalités variables, elles permettent d'assurer la fluidité, la continuité et la cohérence d'une expérience (quelle soit d'information, de transaction de relation...). Par le biais du récit transmedia, ces interfaces que l'on peut qualifier de narratives s'inscrivent dans le prolongement de la vocation fondamentale de tout récit à « établir un point de contact entre des êtres humains qui partagent une histoire » (Hoguet 2016).

En centrant le travail de design sur la totalité d'une expérience dans ses multiples dimensions, les boîtes à outils de l'UX design et du design transmédia offrent des voies pour articuler la diversité des supports, des canaux et des écrans. Ce type de projet permet ainsi d'acculturer les futurs professionnels à des processus de design qui impliquent le va et vient constant entre la perception-conception d'un dispositif transcanal global et celle de chacun de ses éléments et points de contacts.

Ainsi ce projet transmédia amène à travailler des compétences créatives en phase avec les évolutions de l'écosystème numérique et notamment favorise l'acculturation à des compétences pour le design numérique et pour le design dans le milieu numérique (approche écosystémique).

Les modalités de la créativité déployées telles que nous les avons analysées contribuent à faire émerger une approche plus globale du rôle du design transmédia comme territoire d'exploration pour susciter des innovations et explorer des modes de création de valeurs dans l'économie créative. Comme l'exprime un designer-auteur transmédia « Cela a toujours été le « but final » de cette mouvance transmédia : apprendre pendant un temps à marier les genres et les plateformes pour décloisonner la création et embrasser le pouvoir de l'interactivité. » (Hoguet 2017).

L'activité de design telle que nous l'avons analysée joue un rôle structurant dans le processus de décloisonnement des filières participant à la production de biens symboliques. Avec Bouquillon Miège Moeglin (2014) nous considérons le rôle de la charte design comme un opérateur estompant les frontières entre les activités de conception et de communication, les produits et leur diffusion.

### **Limites & critique**

L'organisation réticulaire des acteurs, du processus et du produit transmédia a sans doute contribué à croire en la capacité intrinsèque et performative du transmédia à s'instaurer comme interface avec les publics pour créer de la communauté et susciter de la participation : pensée magique comme celle que suscite le mythe « une fois le mythe partagé la communauté est née » (Mèmeteau 2014 p. 21). Cette naturalisation du dispositif transmédia a sans doute conduit à sous-estimer la nécessité de créer pour les publics des interfaces avec le dispositif transmédia. Ceci va de pair avec la prédominance des effets de communication sur les effets de médiation vis-à-vis des publics de l'opéra et internautes destinataires.

Ce projet appréhendé comme laboratoire créatif et techno-esthétique est fortement assujéti à l'économie des plateformes (Facebook, Youtube, Tweeter, Instagram, Google...) et contribue à acculturer les futurs professionnels des industries créatives comme les institutions culturelles à y produire leur activité à la fois comme espaces collaboratifs pour le travail et comme écosystème médiatique de création et de diffusion<sup>14</sup>. Le dispositif analysé peut être appréhendé au prisme du nouvel esprit du capitalisme : connexionisme, décentralisation, réticulation d'acteurs, construction de son employabilité à travers les projets et le réseau, néomanagement animateur de communauté... L'organisation de la créativité déployée dans le dispositif contribue à produire les sujets employables de l'économie créative.

## Conclusion

La relation de partenariat entre institutions culturelles et organismes de formations (à la différence de la relation de commande) a favorisé le développement de modes de créativité en lien avec les métiers du design et des arts appliqués. A la croisée de ces secteurs, l'activité de design est ici instaurée en mode de relation et de médiation avec des publics potentiels appréhendés comme « pratiquers » (Mahé 2012). En instituant l'Opéra comme terrain de jeu pour le design exploratoire de médiations, ce dispositif transmédia devient laboratoire pour expérimenter des modes de participation techno-esthétiques.

La nature transmédiatique du projet a amené à mettre à jour les compétences créatives en phase avec les évolutions de l'écosystème numérique et de l'économie créative. Plus que la manifestation d'un genre ou d'un format médiatique (émergeant ou déclinant selon les prises de positions) cette expérience transmédiatique peut être appréhendée comme opérateur de décloisonnement des industries créatives, culturelles et communicationnelles, qui favorise l'acculturation à des compétences pour le design dans l'écosystème numérique et son économie.

*L'Odyssée de Pénélope* peut être vue alors comme une chambre d'écho des mutations socio-techniques et de la manière dont elle favorise et valorise certaines modalités de créativité au service de l'économie créative. On peut y déceler une tension entre acculturation et adaptation au service des transformations sociotechniques, économiques et laborales, et ouverture d'un espace collectif de création et de culture partagée.

## Bibliographie

- Albera, F. Tortajada M. (dir.), *Ciné-dispositifs : spectacles, cinéma, télévision, littérature*, Lausanne, L'Âge d'homme, 2011, 384 p.
- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, trad. Tricot, Vrin 1979, pp. 282-285
- Benjamin W. (1991) *L'oeuvre d'art à l'époque de sa reproduction mécanisée*, rééd. dans *Écrits français*, Paris, Gallimard, 1991, 389 p. (Bibliothèque des idées).
- Bouquillion P, (2010) « Industries, économie créatives et technologies d'information et de communication », *tic&société* [En ligne], Vol. 4, n° 2 | 2010, mis en ligne le 21 mars 2011, consulté le 18 mai 2017. URL : <http://ticsociete.revues.org/876> ; DOI :10.4000/ticsociete.876

---

<sup>14</sup> Voir aussi sur ce point notre analyse de Museomix (Rojas 2016)

- Bouquillon P., Miège B., Moeglin P., « "L'industrialisation des biens symboliques" - entretien avec Philippe Bouquillon, Bernard Miège, Pierre Mœglin », Article [En ligne], *Web-revue des industries culturelles et numériques*, 2014, mis en ligne le 1er avril 2014. URL : [http://industrie-culturelle.fr/industrie-culturelle/Industrialisation des biens symboliques-entretien auteurs/](http://industrie-culturelle.fr/industrie-culturelle/Industrialisation_des_biens_symboliques-entretien_auteurs/)
- Campbell J. (1949) *The Hero with a Thousand Faces*, traduit sous le titre *Le Héros aux mille et un visages*, Robert Laffont
- Foucault M. (1971) *L'Ordre du discours*, Paris, Gallimard, 1971, 88 p.
- Fourmentaux JP (2011) : « Publics à l'œuvre. Créer à l'ère des médias praticables et des images interactives », *Images Re-vues* [En ligne], 8 | 2011, consulté le 08 mars 2017. URL : <http://imagesrevues.revues.org/1389>
- Hoguet B. (2017) : « La mort annoncée du transmédia », article en ligne URL : <http://www.benhoguet.com/mort-annoncee-transmedia/>
- Hoguet B. (2016) *Le pouvoir narratif des interfaces* collection La Narration Réinventée, éditions Dixit 144 p.
- Lipsick C. (2009) « Construction de la perspective, construction du sens : la responsabilisation du lecteur dans le Récit Variable », *Communications*, 2/2009 (n° 85), p. 37-53.
- Mahe E., « Les pratiquers » , in : *L'Ère post-média Humanités digitales et Cultures numériques*, ouvrage collectif, dir. J.-P. Fourmentaux, Editions Hermann, Coll. Cultures Numériques, Paris juin 2012
- Marion P. (1997) : « Narratologie médiatique et médiagenie des récits », *Recherches en Communication* n°7, coord. M Lits URL <http://sites-test.uclouvain.be/rec/index.php/rec/issue/view/131>
- Propp V. (1970) trad française *Morphologie du conte* Seuil, coll. « Points / Essais », - rééd. 2015 (trad. Margueritte Derrida)
- Rojas E. (2016) « Museomix, un dispositif de créativité au carrefour de logiques et d'enjeux hétérogènes » Actes du colloque International Nantes (MSH) 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?* Actes en ligne <https://hal.inria.fr/SSG/halshs-01413687v1>
- Throsby D. (2008): « The concentric circles model of the cultural industries », *Cultural Trends*, 17:3, 147-164
- Schmitt L. (2015) « "Le transmédia", un "label" promotionnel des industries culturelles, toujours en cours d'expérimentation », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°16/1, 2015, p. 5 à 17

## La question de la transposabilité des jeux dans la formation pour adultes : enjeux de créativité et jeux de rôles pour managers

**Emmanuelle SAVIGNAC**  
CERLIS, Université de la Sorbonne nouvelle  
[emmanuelle.savignac@uni-paris3.fr](mailto:emmanuelle.savignac@uni-paris3.fr)

---

### **Résumé :**

Sollicités depuis longtemps dans les organisations de travail, les jeux tiennent une place importante dans les actions d'intercompréhension, de formation, d'entraînement ou de *teambuilding*. Cette communication se propose de restituer l'analyse de jeux de rôles pour managers et d'y interroger la part laissée à la créativité. Les théories du jeu, qu'elles soient issues des études en éthologie, psychologie ou sciences de l'éducation, posent le jeu comme espace d'expérimentation, de développement, de transposition ou de re-création de soi ou du monde. Qu'en est-il des jeux dont l'objet est le rôle des managers ? Y est-il question de créativité dans des dispositifs intégrant à la fois simulation (référence à un modèle) comme rôle (à entendre comme « statut » ou comme création intégrée et adaptée à l'interaction) ? Sera confronté ici d'une part ce que les théories sur le jeu entendent par cette potentialité créative qui lui serait propre, à d'autre part ce que les praticiens du jeu en entreprise font aux pratiques ludiques quand ils font jouer les managers.

### **Mots-clés :**

jeu, management, rôle, fiction, créativité

---

Roger Caillois dans « Des jeux et des hommes » s'amuse du fait que « le garçon qui joue au cheval ou à la locomotive ne se prépare nullement à devenir cavalier ou mécanicien » mais ajoutait que « le jeu ne prépare pas à un métier défini, il introduit à la vie dans son ensemble en accroissant toute capacité de surmonter les obstacles ou de faire face aux difficultés » (Caillois, 1967 : 21).

Il existe un consensus, des éthologues aux pédagogues en passant par les psychologues que le jeu développe, fait grandir et évoluer, porte la capacité de développer des forces adaptatives à soi, aux autres, au monde. Ce pouvoir du jeu à faire créer des réponses et attitudes adaptées ou congruentes à la situation vécue en fait un objet privilégié des formations d'adultes usant de jeux de simulation et de rôles à des fins d'entraînement, d'apprentissage, d'intercompréhension, de sensibilisation, etc.

Posé comme plaisant, le jeu est pensé alternativement comme vecteur d'apprentissages, contexte pour ceux-ci ou encore comme générant des conditions favorables à ces apprentissages (Brougère, 2005). Dans un mouvement de rapprochement entre structure du jeu et process de travail, il est aujourd'hui considéré par les designers tenants de la gamification comme un « hard work » (Mc Gonigal, 2011) générant un investissement (presque) sans limites et un fort état de concentration. Le jeu, enfin, aurait la propriété de faire se rencontrer le « formel de la règle avec l'informel de l'expérience » (Brougère, 2005 : 134).

Si l'on considère les formations et les jeux en entreprise, à quoi prépare le fait de jouer à être un manager quand on est, de surcroît, déjà manager ? Le jeu, ici, exerce-t-il d'autres capacités telles que soulignées par Caillois (1967) ? Ou consiste-t-il à réviser un « rôle » (et dans ce cas, lequel ?) de ce que serait être un manager référé ici comme « modèle ». On se demandera quelle est, dans le contexte de l'entreprise, la performativité du jeu qui, en donnant un rôle de manager, prépare aux aléas de la vie.

Notre travail mobilise un matériau composé de jeux de rôles lors de formations (« mises en situation »), de productions de compagnies de théâtre d'entreprise (scénettes pour séminaires, formations), de jeux d'inversion de rôles (reversal days). Ce matériau a été recueilli selon la méthode de l'observation participante, par observation directe, entretiens et analyse de corpus audiovisuels.

La communication s'organise autour de deux axes de réflexion :

- Le paradoxe entre l'injonction à expérimenter et celle de jouer un/son rôle
- La relation entre jeu, fiction et créativité

### **Le paradoxe entre l'injonction à expérimenter et celle de jouer un/son rôle**

Un paradoxe est posé entre la dimension expérimentale du jeu où l'on peut supposément expérimenter sans risque dans le cadre ludique et la conception du rôle observée lors des formations par jeux de rôles. Si l'on en revient à des auteurs comme Winnicott (1971), le jeu est un espace, pour le très jeune enfant, de création de soi et de sa relation aux autres et au monde. Il est cet « espace potentiel » où il devient possible de symboliser et de se penser comme sujet. Winnicott pose en cela le jeu comme acte de création.

L'argument de la créativité est un argument mobilisé par les formateurs et intervenants utilisant le jeu de rôles à des fins de travail considérant que, au sein du cadre du jeu, il est possible de penser les situations et aussi de tenter d'autres manières d'agir.

Cette façon de concevoir le jeu se pose de manière paradoxale avec la façon dont est pensé le rôle lors des observations que nous avons effectuées. Nous rappellerons la nature antagonique des définitions qui en sont faites dans les théories de SHS : le rôle d'une part comme un « statut », au sens « tenir son rôle » qui est ici un rôle social (Linton, 1936) et d'autre part (Mead, 1934), le rôle comme une performance se créant en relation avec autrui, avec l'histoire, le contexte immédiat, ses objectifs propres.

Dans les sessions de jeu de rôles observées, ce qui est demandé aux managers renvoie à ce que nous pourrions appeler les règles du métier (d'encadrant). Ce renvoi à la norme s'effectue de deux manières principales :

- Par les formateurs ou les acteurs (théâtre d'entreprise) qui vont jouer des rôles « déviants », c'est-à-dire d'individus dépassant ce qui va être considéré comme des « limites » dans les relations professionnelles, par exemple celles entre un cadre et un collaborateur : crier, pleurer, faire acte de mauvaise foi ou de provocation. C'est sur la base de cette « déviance » que le groupe sera conduit à réagir et à construire des réponses et des solutions jugées adéquates par le groupe et le formateur à la situation. Le participant au jeu de rôles, bousculé par les réactions inattendues de son vis-à-vis (acteur ou formateur) va devoir tenir ce qui sera jugé par le groupe comme son « rôle » de manager et également ne pas perdre la face – et en particulier la face liée à son statut, ici hiérarchique - en se laissant déstabiliser ou dominer par l'acteur trublion. Il y a ici combinatoire d'un rôle tenu et à maintenir, en composant avec les aléas liés à l'interaction ;
- Par le dispositif de ces jeux de rôles où une scène est jouée avec l'un des participants puis commentée – phase communément dite de *debriefing* – voire rejouée ensuite par d'autres participants. S'observent dans ces situations des opérations correctives successives où le groupe s'accorde d'une part sur ce qui convient et ne convient pas non seulement au niveau d'une action jugée efficace, pertinente ou adéquate à la situation (de recadrage, de négociation etc.) mais aussi, d'autre part, sur le rôle tenu ou non par le manager mis en situation de tension (collaborateur difficile, négociation ardue).

### La relation entre jeu, fiction et créativité

Un second lien entre ces jeux de rôles en entreprise et la question de la créativité, repose sur la dimension fictionnelle du jeu de rôles : le propre du jeu de simulation (mimicry de Caillois, 1967) est qu'il introduit, de manière simultanée, un cadre réel et un cadre fictionnel (Bateson, 1977 ; Goffman, 1991). Ce qui est joué est une fiction mais en référence à une situation réelle : un collaborateur faisant un *burn-out*, une négociation complexe... Il nous paraît intéressant d'interroger de quoi est faite cette fiction dans les jeux de rôles professionnels et, suivant l'image des règles de transformation du territoire à la carte (Korzybski repris et développé par Bateson, 1977), de tenter de discerner de quelles nouvelles réalités le jeu est-il créateur. Je propose d'extraire ici trois de ces transformations/créations par le jeu : la temporalité, l'homogénéité et l'explicitation.

- La temporalité : un temps sans épaisseur. Dans le cas de jeux d'inversion des rôles où il est proposé au manager de prendre la place de son subalterne, les formats « d'immersion » proposés sont sur quelques heures à une journée (le supérieur enchainant dans ce dernier cas plusieurs postes). Dans ce contexte, il est difficile par exemple d'expérimenter ce qui ressortit de la routine ou de l'usure liée à la répétition de la tâche (ménage, manutention). Un second biais temporel perceptible cette fois ci dans les sessions de jeux de rôles lors de formations destinées aux cadres repose sur l'absence d'historicité des relations entre les vis-à-vis des jeux de rôles. Le « problème » (une personnalité difficile, un *burn out*) est joué *ex-nihilo* sans avoir la possibilité de le moduler selon l'histoire relationnelle des protagonistes : ont-ils déjà connu de tels échanges ? Des changements dans l'entreprise expliquent-ils les comportements, etc. ?;
- L'homogénéité : une simplification des contextes sociaux. Cette transformation entre cadre de référence et cadre de jeu (fictionnel) s'observe notamment lors des sessions de formation par jeux de rôles où les populations formées sont homogènes. Si un cadre peut alors jouer un subalterne face à un autre cadre, c'est depuis sa place de manager qu'il le jouera. L'hétérogénéité des points de vues inhérente au métier, au statut hiérarchique et également au sexe ne trouve pas de restitution dans ces modélisations ;
- L'explicitation : une verbalisation permanente de l'action et des jugements. L'univers du jeu de rôles est un univers qui bénéficie d'une part de transparence dont ne bénéficient pas les situations réelles : les problèmes y sont posés d'entrée et ne sont pas à découvrir (cf. biais de la temporalité), les rôles sont distribués : « Alors là Paul tu vas devoir recadrer Jean-Pierre qui arrive tout le temps en retard ces derniers temps. Jean-Pierre c'est quelqu'un de compétent, il a de bons résultats, il fait partie de l'entreprise depuis longtemps ». Si l'avant jeu de rôles est verbalisé, il en va de même pour l'action une fois jouée sur laquelle le formateur et le groupe reviennent longuement. Les actions et interactions sont commentées voire décomposées afin d'en rejouer certaines parties selon un objectif d'amélioration de la stratégie interactionnelle.

Ces trois aspects interrogent directement le jeu de rôles dans son rapport à la simulation : de la simulation de situations « vraisemblables » dont on a vu qu'elles faisaient état de règles de transformations, au fait de jouer son rôle ou bien le rôle d'autrui (par exemple le subalterne) qui organise le rappel, dans un jeu social, de ce que sont les normes et règles liées au métier et au statut hiérarchique du manager. A la suite de Jean-Marie Schaeffer invitant à considérer ce que la fiction fait à la réalité, nous pourrions ainsi nous demander de quoi le jeu est créateur au sein de modélisations de situations de travail.

### **Bibliographie :**

- Bateson, Gregory, 1977a. *Vers une écologie de l'esprit*, vol.1, Seuil, Paris.  
Bateson, Gregory, 1977b. *Vers une écologie de l'esprit*, vol.2, Seuil, Paris..Brougère, Gilles, 2005. *Jouer/Apprendre*, Economica, « Education », Paris..Caillois, Roger, 1967. *Les jeux et les hommes*, Gallimard, Paris.  
Goffman Erving, 1991. *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit, 576p.  
Linton, Ralph, 1936. *The study of man: an introduction*, D. Appleton-Century.  
McGonigal, Jane, 2011, *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*, Penguin books, NY.  
Mead, George Herbert, 1934. *Mind, self and society*. University of Chicago Press. : Chicago, 1934.  
Schaeffer, Jean-Marie, 1999. *Pourquoi la fiction*, Paris, Seuil.

## La créativité au quotidien et sa marchandisation : vers la structuration d'une filière des UGC ?

**Vincent BULLICH**

Université Grenoble Alpes, UFR LLASIC, GRESEC

[vincent.bullich@laposte.net](mailto:vincent.bullich@laposte.net)

---

### Résumé :

L'importance économique qu'ont acquise ces dernières années les productions « amateurs » (UGC - « *User-Generated Contents* ») a favorisé le développement d'activités nouvelles et spécifiques, de l'ordre de l'intermédiation et de la diffusion. Mises en œuvre par des acteurs économiques également récemment apparus, ces activités s'intègrent, non sans frictions, aux secteurs traditionnels des industries culturelles/communicationnelles. A partir d'une étude d'une catégorie spécifique d'intermédiaires, les « agences de valorisation des UGC », cette communication vise à apprécier l'hypothèse de la constitution d'une filière propre aux UGC (vidéos principalement). Ce faisant, elle interroge également le phénomène de réintermédiation de l'Internet dans un contexte de marchandisation intensifiée de toutes les formes d'expression.

### Mots-clés :

industries culturelles, UGC, marchandisation, intermédiation, propriété artistique

---

## Introduction

Il y a un peu plus de dix ans, Henry Jenkins publiait les résultats d'une étude appelée à faire référence sur la « convergence de la culture » (2006). Il y décrivait la porosité croissante des frontières séparant traditionnellement les industries productrices de contenus culturels et les internautes « créatifs », collaborant à plus ou moins grande échelle afin de produire leurs propres contenus symboliques (désignés ici, par commodité, par le sigle UGC pour « *User-Generated Content* » – contenus produits par les utilisateurs). Si le constat, alors précurseur, est désormais largement partagé (les pratiques « participatives » des internautes faisant depuis l'objet d'un intérêt soutenu de la part de la communauté scientifique), toujours est-il que l'ouvrage ne manqua pas de susciter nombre de critiques. Le point central du désaccord, encore d'actualité, concerne la faible prise en compte de la capacité des acteurs économiques à « récupérer » les « contributions » des internautes et, plus encore, à les stimuler et les configurer en fonction de leurs intérêts propres ainsi que des exigences des marchés (des annonceurs notamment).

C'est précisément cet aspect qui fait l'objet de l'investigation dont une partie des résultats seront exposés dans les paragraphes suivants. Au cœur de la démarche, la question de la créativité est abordée par le prisme des mobilisations du terme, plus ou moins récurrentes, qu'en font certains acteurs industriels auprès des producteurs de contenus non professionnels. Cette question constitue ainsi l'entrée d'une recherche plus large sur les processus d'industrialisation, de médiatisation et de valorisation des UGC. Plus précisément, celle-ci porte sur les activités économiques qui présentent, de prime abord, un aspect innovant – courtiers en droits de propriétés intellectuelles, spécialistes du « *native advertising* », fermes de contenus, etc. – et sur leurs rapports avec les filières médiatiques/culturelles traditionnelles. Il s'agit ainsi de procéder à une analyse des stratégies des acteurs industriels (par une analyse socio-économique des filières et trajectoires d'entreprises) afin de questionner l'émergence d'une économie qualifiée « d'économie de la contribution » (Stiegler, 2006) ou « d'économie collaborative » (Bouquillion & Matthews, 2010) voire « d'économie des petites formes » (Jeanneret, 2014), et reposant notamment sur l'exploitation d'une forme particulière de ce que certains nomment le « *Digital Labor* » (Cardon, Casilli, 2015).

Dans cette perspective, la communication présentée se veut une première étape à la fois dans la connaissance des marchés spécifiques aux UGC mais également dans la compréhension d'une possible structuration d'une filière propre. Le regard se portera ici exclusivement sur une catégorie d'acteurs que nous avons nommée « agences de valorisation d'UGC » et une position au sein de la filière, celle de l'intermédiation entre producteurs de contenu et diffuseurs. En outre, ne seront ici considérés que les contenus à prétention « d'œuvres de l'esprit », c'est-à-dire à des expressions éligibles à la propriété artistique, droit qui, précisément, leur confère une valeur d'échange<sup>1</sup>.

Après avoir exposé dans une première partie la méthodologie mise en œuvre dans le cadre de cette étude, nous consacrerons l'ensemble de la seconde partie à la description et l'analyse de nos cas d'étude. Nous conclurons les implications des résultats obtenus quant à trois questionnements « transversaux » reliant créativité, innovations numériques et économie des industries culturelles.

---

<sup>1</sup> Sur ce point, voir entre autres Bullich (2011).

## I. La méthode

Cette étude s'est réalisée en trois temps. La première phase a consisté en une récolte de données et une première analyse d'éléments empiriques. Plusieurs monographies d'acteurs économiques ont ainsi été élaborées à partir :

- 1) D'un ensemble de documents de seconde main (presse quotidienne et presse magazine, presse spécialisée en économie et nouvelles technologies).
- 2) Des informations présentes sur les sites institutionnels des acteurs étudiés ainsi que dans les rapports financiers que certains ont mis en ligne.

En outre, 6 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de « YouTubeurs » dans le cadre de travaux dirigés menés avec des étudiants de licence 3 Information et Communication et Master Production Audiovisuelle et Multimédia de l'Université Grenoble Alpes. Nous avons ainsi disposés d'informations sur les rapports que ceux-ci entretiennent avec les gestionnaires de la plateforme de vidéos et certaines des agences étudiés. Nous avons complété ces données avec des paroles de producteurs d'UGC également affiliés à ces agences, paroles récoltées sur des forums spécialisés au sein desquels ils partageaient leurs expériences (notamment REDDIT).

La seconde phase a été celle de la sélection des cas d'étude. Nous avons dans un premier temps identifié onze sociétés dont la fonction principale consistait en une intermédiation technique et commerciale visant à la valorisation des UGC :

- aux USA : Junkin Media, Maker Studio, FullscreenMedia, Viralnova, Viralhog, Newsflare, Outlisten, Rumble ;
- en Europe : Storyful (Irlande) ;
- en France : Studio Bagel, Golden Moustache.

Dans un second temps, nous avons décidé de centrer l'étude sur quatre cas : Junkin Media, Maker Studio, Storyful et FullscreenMedia. Ce choix a tout d'abord été motivé par des raisons pratiques : ces acteurs apparaissent en effet comme des entités économiques de premier plan et d'envergure mondiale, ce qui a facilité l'accès à une importante documentation de seconde main les concernant. Ils ont ensuite été sélectionnés en raison de leur représentativité : ainsi que nous le présenterons ci-après, les propriétés de ces agences ainsi que les stratégies qu'elles mettent en place permettent d'avoir un aperçu assez complet des positionnements envisageables par ce type d'intermédiaires.

La troisième phase a consisté en l'élaboration d'une grille permettant une analyse contrastive. L'objectif, ce faisant, était d'apprécier les aspects innovants et facteurs mutagènes des marchés et filières considérés par la mise en perspective avec des modèles organisationnels (de la production et de la valorisation) mis en œuvre préalablement. Contrairement aux discours portés par les acteurs eux-mêmes et promouvant la radicalité de l'innovation de leurs outils et organisations, l'hypothèse avancée ici était que les services proposés s'inspirent foncièrement de modèles socio-économiques éprouvés dans des contextes comparables, qu'ils s'inscrivent donc dans des logiques, des façons de faire et de penser préexistantes. En l'occurrence, nous avons notamment supposé une proximité importante avec le fonctionnement d'acteurs présents sur d'autres secteurs de « l'intermédiation culturelle » (Moeglin, 2007 ; Roueff, Jeanpierre, 2014 ; Lizé *et al.*, 2014) ; plus précisément, de nombreuses analogies ont très rapidement été perçues avec l'organisation des marchés et de la production des agences de photographies ou des banques d'images (de type Getty Images par exemple) (Schmitt, 2012). La démarche se veut contrastive : il s'agit ainsi d'identifier les similitudes, les invariants, mais également les points de ruptures ou les changements majeurs

afin d'apprécier les spécificités de ces acteurs. Ces spécificités nous semblent pouvoir être imputées à trois principaux facteurs mutagènes : 1/ les propriétés des technologies numériques et interconnectées ; 2/ les logiques de fonctionnement propres aux plateformes (comme acteurs présentant un modèle organisationnel et une stratégie de valorisation spécifique)<sup>2</sup> 3/ le statut institutionnel incertain de ces activités (en termes de droit d'auteur et de droit du travail).

## II. Les « agences de valorisation des UGC »

Ainsi qu'indiqué ci-avant, ces agences se sont développées en proposant une activité d'intermédiation, un « courtage » spécifique (Moeglin, 2005) adaptés à la fois aux conditions nouvelles de production de contenus (principalement vidéos, mais également photographiques ou musicaux) et à celles de visionnage (et plus généralement de réception). Si l'utilisation et l'exploitation commerciale de vidéos amateurs est un phénomène relativement ancien dans le cadre de l'économie audiovisuelle<sup>3</sup>, ces acteurs ont contribué à une industrialisation non pas de la production, mais de sa valorisation. En effet, l'adjonction d'outils numériques à ce procès de valorisation a permis un changement radical d'envergure, que ce soit dans le volume de transactions opérables, dans la quantité des contenus qui en sont l'objet, dans le périmètre des marchés ainsi que dans l'étendue et l'intensité de la prescription/recommandation.

### A) Les UGC présentés comme les produits phare de la nouvelle économie audiovisuelle

Cette activité de courtage se développe à partir d'une hypothèse forte selon laquelle les UGC auraient une propension à susciter des émotions, l'adhésion comme le rejet, supérieures à celle des contenus professionnels dans un contexte de visionnage propre à l'époque contemporaine. Ce contexte se caractérise tout d'abord par une temporalité particulière : « *Les jeunes regardent des contenus "snackable", des contenus qu'ils picorent tout au long de leur temps libre ; 62% des vidéos qu'ils consomment sont des formats courts* »<sup>4</sup> affirme ainsi R. Rechmann, Directeur International de Maker Studios en 2015. Il se caractérise ensuite par un rapport nouveau à l'écran et à l'espace de visionnage : « *ce qui est sûr est que le terminal de référence est maintenant le smartphone, que l'on consulte dans les transports, au travail, à la pause, dans la cour de récré, etc.* »<sup>5</sup> complète un producteur de contenus vidéos qui a travaillé avec Maker Studios. Enfin, le visionnage ne constitue plus qu'une activité parmi d'autres, activité « cardinale » certes, mais immanquablement associée à d'autres pratiques numériques, ainsi que poursuit ce même « Youtubeur » : « *il faut en plus toujours penser que ce que l'on fait va être commenté sur le forum de YouTube ou les réseaux [socio-numériques]* »<sup>6</sup>. Nouvelles temporalités liées aux formats courts, à la mobilité et la pluralité des espace/temps de visionnage et adjonction quasi-systématiques d'activités connexes (en l'occurrence la médiatisation des commentaires) apparaissent ainsi comme des caractéristiques prééminentes des visionnages pour lesquels seraient « faits » les UGC et pour lesquels, mieux que les contenus professionnels, ils capteraient l'attention des internautes.

La raison de cette efficacité résiderait, selon ces promoteurs des UGC, dans « l'authenticité » qui en est la caractéristique première : « *user-generated content brings one crucial element to the mix that no other type of content can: authenticity. The most*

<sup>2</sup> Sur ce sujet, voir : (Bullich & Guignard, 2014)

<sup>3</sup> Sur ce sujet, se reporter à : (Hunter *et al.*, 2012).

<sup>4</sup> Propos initialement rapportés par (Chazelle, 2015).

<sup>5</sup> Entretien réalisé le 24/03/2017

<sup>6</sup> *Idem.*

*beautifully shot video, the best actor, the perfect storm of concept and execution can not infuse authenticity into creative like user-generated video. The stories are real, the emotions are real, the laughs are real.* » pouvait-on lire sur le site de Junkin Media<sup>7</sup>. De même, le site de Storyful assure les médias traditionnels du bien-fondé de l'utilisation dans leur programme des UGC dont la firme dispose des droits car, plus que tout autre contenu, ce sont des « contenus orientés émotions » (« *emotionally driven contents* ») qui leur permettront de se rapprocher de leur public (« *UGC allow you to be closer to your audience* »)<sup>8</sup>.

Cette idée « d'authenticité » mobilisée par les quatre firmes que nous étudions peut être déclinée en trois versions selon les discours. La première associe « authenticité » et valeur de témoignage. Suivant cette perspective, ce serait la « force du réel » présente dans les images d'amateurs qui susciterait l'attention. La seconde version lie « authenticité » et la génération d'empathie chez le spectateur : la proximité en termes d'expériences sociales entre ce qui est montré dans la vidéo et ce que peut vivre le spectateur favoriserait ainsi un affect d'ordre empathique ou compassionnel. Enfin, « l'authenticité » est présentée comme une condition d'efficacité du message : parce que ce sont de « vrais gens » qui le portent, les spectateurs seraient plus susceptibles d'adhérer à son contenu (dans une perspective s'appuyant sur le modèle du « *Two-step flow of information* » de Lazarsfeld & Katz, 1955). Ce type d'argument promouvant la qualité « communicationnelle » des UGC est autant destiné aux diffuseurs qu'aux agences-médias et aux annonceurs (*a fortiori* quand les firmes en question produisent des campagnes de *native advertising*<sup>9</sup> avec les images dont elles disposent).

## **B) Quatre agences dominant l'activité de valorisation des UGC**

Ainsi qu'indiqué en introduction, nous avons concentré l'étude sur quatre sociétés dont les propriétés nous sont apparues les mieux à même de recouvrir la pluralité d'activités et de positionnements de l'ensemble des agences considérées initialement.

### *1/ Storyful : le partenaire « news »*

La première de ces firmes se présente comme un prestataire de services, fournisseur de contenus exclusifs à destination principalement des rédactions journalistiques (télévisuelles et Internet). La société, propriété de la News Corp, communique notamment sur la qualité des contenus en termes légaux : elle assure le « nettoyage des droits de propriété intellectuelle » sur les images qu'elle fournit ainsi qu'une mission de « *fact-checking* » destinée à garantir leur origine et donc leur authenticité. Elle communique également sur la pertinence de sa sélection, réalisée en lien avec l'actualité « chaude », et la firme met nettement en avant la compréhension que ses personnels ont des logiques journalistiques (étant, pour une partie d'entre eux, d'anciens journalistes). Enfin, ce qui apparaît remarquable dans le cas de Storyful est que la firme ne cherche pas à structurer une filière autour de son activité mais bien plutôt à s'insérer dans des filières déjà constituées (le journalisme télévisuel et les déclinaisons web des titres de la presse quotidienne et magazine), pour lesquelles elle apparaît comme un « partenaire » au fonctionnement proche de l'agence de presse ou de celle de photos.

### *2/ Junkin Media : le « content-broker »*

Jukin Media se positionne comme un agrégateur, un « grossiste » en contenus amateur. La firme a en effet mis en place une stratégie fondée sur un effet volume, la complétude de leur

<sup>7</sup> <https://www.jukinmedia.com/our-work>

<sup>8</sup> <https://storyful.com/publishers/>

<sup>9</sup> Format publicitaire qui vise à inscrire le message commercial dans un contexte éditorial de façon telle qu'il devient compliqué de distinguer les deux énonciateurs (l'éditeur et l'annonceur) et les deux natures de contenus (contenu édité et message publicitaire) ; pendant audiovisuel du publi-rédactionnel en presse écrite.

catalogue ainsi que sur l'exploitation du phénomène de « longue traîne »<sup>10</sup>. Ses équipes « contenus » traitent environ une soixantaine de vidéos quotidiennement qu'elles classent en fonction d'un potentiel de « viralité ». Son catalogue contient de plus de 60000 vidéos que la société essaie de valoriser internationalement. En effet, celle-ci a d'emblée envisagé un développement « global » suivant une logique du « *one size fits all* ». Enfin, la multi-médiatisation est un objectif premier pour la société. Pour ce faire, elle a noué des partenariats avec des acteurs médiatiques installés (chaînes de télévision locales comme par exemple Channel 5, mais également réseaux nationaux américains comme ABC, presse internationale comme le *Huffington Post*) ainsi qu'avec des acteurs du web (réseau multi-chaînes sur YouTube et partenariats avec différentes « fermes de contenus »).

### 3/ *Maker Studios : l'agence de talents*

Initialement positionné comme opérateur d'un réseau multi-chaînes sur YouTube, la société a sensiblement modifié sa stratégie à la suite de son rachat par The Walt Disney Company en 2014. La firme se présente comme un « partenaire » des producteurs de contenus vidéo qu'elle repère sur YouTube et à qui elle propose des contrats s'assimilant à des contrats d'engagement : en échange d'une garantie d'exclusivité de diffusion, elle s'engage à leur fournir un « accompagnement personnalisé », tant artistique que technique ; elle est également censée faire office d'agent, cherchant à défendre et valoriser au mieux les vidéos des producteurs signés, voire de secrétariat artistique (assurant, par exemple, la gestion des revenus liés aux droits de diffusion dans un fonctionnement assimilable à celui d'une société de gestion collective). Cette logique de *single-homing* avait initialement pour but d'alimenter son réseau de chaînes avec des vidéos exclusives. En 2016, la société disposait de plus de 60000 contrats suivant une approche « globale » (étant présente sur de nombreux territoires mais abordant chacun avec des « produits » principalement locaux). Toutefois, depuis cette date, elle a abandonné cette stratégie fondée sur l'étendue de son catalogue pour se concentrer sur le développement de produits « *premiums* » et a réduit le nombre de contrats en cours à 300. Outre les diffusions d'UGC en exclusivité sur ses 3 principales chaînes YouTube, la société vise ainsi à mieux encadrer des artistes à fort potentiel et à devenir un « laboratoire » ou une « antichambre » pour les industries culturelles et médiatiques traditionnelles (à commencer par celle possédées par sa maison-mère).

### 4/ *FullscreenMedia : l'adjuvant à la professionnalisation et le groupe média « C2B »*<sup>11</sup>

Fondée par d'anciens salariés de YouTube, la société présente une activité duale. Celle-ci consiste d'une part en la mise à disposition d'une « panoplie » d'outils de développement de carrière en direction des producteurs d'UGC (à prétention professionnelle) : outils de gestion de la relation avec les fans, outils de développement multi-médias, outils de gestion des droits et des revenus liés, etc. Elle consiste d'autre part en la valorisation en interne d'UGC. Celle-ci se réalise suivant deux modalités. La première se rapporte à une valorisation de contenus exclusifs *via* des services de vidéos à la demande par abonnement (sous formes d'applications propriétaires pour *smartphones* ou incluses à des bouquets de chaînes) : plus de 800 heures de programmes courts sont proposés ainsi que deux « programmes phare » (webséries populaires). La seconde consiste en la production de contenus sur commande pour des annonceurs (« *native advertising* »). La société propose ainsi un ensemble de fonctions intégrées pour la production d'UGC, de la conception à leur valorisation. Contrairement aux autres agences, elle a adopté un positionnement plus territorialisé et se concentre sur son marché domestique (les Etats-Unis).

<sup>10</sup> Vendre de petites quantités de très nombreux produits différents (Anderson, 2006)

<sup>11</sup> *Consumer to Business* : modèle d'organisation industrielle au sein duquel les particuliers fournissent les prestations valorisées par l'entreprise.

**Tableau 1 : Les quatre principales agences de valorisation des UGC**

	Storyfull	Jukin Media	Maker Studios	FullscreenMedia
<b>Secteur d'origine</b>	Presse / Journalisme	Web : <i>Multi-Channel Network</i> (MCN) sur YouTube	Web : <i>Multi-Channel Network</i> (MCN) sur YouTube	Web : Google/YouTube
<b>Maison-mère &amp; Investisseurs principaux</b>	News Corp	Bertelsmann & Samsung	Disney	AT&T / The Chernin Group
<b>Coeur de métier</b>	« <i>Social News</i> »	« <i>Digital Media</i> »	« <i>Audiovisual Production</i> »	« <i>Entertainment</i> »
<b>Orientation stratégique dominante</b>	Intermédiation commerciale pour des médias « traditionnels » et web	Intermédiation commerciale & diffusion en interne (MCN + 3 chaînes de TV)	Agence de talents	« <i>Native advertising</i> » : lier créateurs et marques par le biais d'un service dédié
<b>Axes de développement : à l'amont</b>	Agrégation de contenus identifiés par popularité sur les RSN puis curation et sélection éditoriale	Agrégation « artisanale » de contenus et logique spéculative	Recrutement large puis resserrement autour des « stars » Productions internes	Démarche active & professionnalisation des contributeurs (logique 360°) Production internes
<b>Axes de développement : à l'aval</b>	Proximité avec les agences de presse et rédactions de médias traditionnels + rapprochement en cours avec les acteurs économique du secteur de la publicité	« Devenir Media » des MCN (« <i>Fail Army</i> » environ 2 milliards de visionnage chaque mois) et recherche d'internationalisation des débouchés	1 <sup>er</sup> MCN mondial (6,2 milliards de visionnages en juin 2015 = 440 millions de dollars de revenus sur l'année) Fournir les Industries culturelles en talents + fonction de « laboratoire »	2 <sup>nd</sup> MCN mondial (4,72 milliards de visionnages en juin 2015) Intégration des productions internes à des bouquets de chaînes (Amazon channels SVOD, AT&T Offer+)
<b>Degré de contrôle sur les contenus (sélection, labellisation, édition)</b>	Elevé	Faible	Elevé	Variable
<b>Mode de rémunération de l'agence</b>	Commission sur les ventes de droits (25 à 50%)	Commission (généralement 30% ou 40%) + abonnement des diffuseurs	Commission (25%)	Commission (15 à 25 %) + contrats sponsoring + vente data
<b>Mode de rétribution du producteur de contenus</b>	Droits patrimoniaux négociés par l'agence (montant forfaitaire)	Droits patrimoniaux négociés par l'agence (montant forfaitaire)	Revenus publicitaires + droits patrimoniaux	Revenus publicitaires + droits patrimoniaux + contrats de <i>sponsoring</i> et placements de produits
<b>Promesse commerciale en direction des producteurs de contenus</b>	« Optimiser la valorisation de sa production » + garantie de légalité	« Optimiser la valorisation de sa production »	« Etre accompagné par une structure professionnelle qui connaît les médias & annonceurs »	« Disposer d'outils permettant de devenir entrepreneur de sa carrière »
<b>Promesse commerciale en direction des diffuseurs et annonceurs</b>	Rapidité de la détection des sujets et qualité de la curation ( <i>fact-checking</i> + nettoyage des droits)	Qualité (en terme de potentialité de visibilité/«viralité») des contenus proposés + Nettoyage des droits	Conformité avec les standards professionnels de contenus (qualité formelle et « morale »)	Qualité (formelle et technique) des contenus proposés

### C) Logiques de différenciation

Ces positionnements distincts s'expliquent en grande partie par un phénomène de « dépendance au sentier » lié au parcours des dirigeants et personnels de chaque entreprise. Il apparaît en effet très nettement que les compétences ou expériences des fondateurs ou CEO de ces sociétés ont eu un impact décisif sur les stratégies qu'elles ont mises en œuvre. De façon schématique, on peut distinguer deux pôles qui marquent les délimitations d'un continuum sur lequel peuvent être réparties les quatre agences étudiées. Le premier est un pôle « contenus ». Les sociétés dont l'activité tend vers ce pôle sont centrées sur les aspects relatifs à l'édition des UGC, cette fonction d'édition étant à la base du processus de valorisation de leurs contenus : Storyful et Maker Studio illustrent ce positionnement. Nous qualifierons le second pôle de « numérique » : il est caractérisé par la prééminence des logiques techniques dans la valorisation des contenus. Ce faisant, les agences dont l'activité se rapproche de ce pôle présentent des similarités avec les entreprises qu'Y. Jeanneret désignent par le syntagme « d'industries médiatisantes » et qui englobent des « acteurs qui n'investissent pas dans la production des œuvres et qui marquent une indifférence esthétique et axiologique totale vis-à-vis des formes et discours de la culture » mais qui visent « à optimiser, jusqu'à un certain point, l'instrumentation, l'anticipation et la standardisation des formes de la culture [...] » (Jeanneret, 2014, p. 643 *et sq.*). La valorisation repose ici moins sur le travail d'édition que sur les outils informatiques et info-communicationnels permettant d'améliorer la qualité des contenus proposés : Jukin Media et celui de FullscreenMedia adopte ce positionnement.

Cette différenciation se vérifie également par l'origine en termes de secteurs d'activité des groupes industriels propriétaires ou actionnaires principaux de ces agences : l'accent mis sur les contenus est évidente dans les deux premiers cas (propriétés respectivement de la News Corp et de Disney), tout comme la dimension technique est plus affirmée pour les deux seconds (rattachés à respectivement à Bertelsmann & Samsung et AT&T & The Chernin Group).

De ces caractéristiques initiales découlent un ensemble de propriétés qui fonctionnent comme autant de critères de différenciation. Tout d'abord, la logique de marché multi-versants est plus ou moins affirmée selon les acteurs. Les stratégies étudiées se situent donc dans un continuum formé entre une « pure » logique d'intermédiation commerciale (achat et revente de droits dans une perspective spéculative) et une « pure » logique de plateforme (perspective qui repose sur l'absence de barrière à l'entrée, la complétude du catalogue, le faible degré d'éditorialisation et, donc, la gestion de deux versants de marché : les producteurs d'UGC qui proposent leurs contenus sans achat préalable et les diffuseurs qui les médiatisent à grande échelle). Ensuite, on observe une plus ou moins grande automatisation du procès de production et des tâches incombant à chaque intervenant dans celui-ci. De manière générale toutefois, il semble que, à l'instar de ce que l'on observe dans d'autres secteurs en cours de « numérisation », les acteurs privilégient une logique de « servuction » (Langeard, Eiglier, 1987) qui s'effectue, en l'occurrence, *via* des interfaces de programmation et *via* des outils de gestion de contenus permettant une plus ou moins grande configuration de ceux-ci. Enfin, les périmètres des marchés varient d'un acteur à l'autre. L'échelle internationale est généralement privilégiée mais suivant des approches distinctes ainsi que nous l'avons indiqué ci-avant, du « global » au « glocal ». En outre, FullscreenMedia apparaît en rupture avec cette tendance puisque la société se concentre sur le seul marché nord-américain.

Ces positionnements différenciés permettent également mieux comprendre les modèles d'affaires de chaque agence. On observe, de manière générale, un phénomène de mimétisme

avec les pratiques économiques des secteurs « d'origine » (phénomène relativement fréquent dans des situations de forte incertitude liée à la construction de marchés nouveaux). Des disparités apparaissent nettement dans l'articulation des différents versants : certains acteurs font peser le financement de la production de façon prépondérante sur les diffuseurs (Soryful), d'autres sur les annonceurs (Jukin Media et Maker Studio) et le dernier (FullscreenMedia) propose un modèle mixte reposant sur le financement par les annonceurs (*via* la publicité, le *sponsoring* et le placement de produit) et le paiement par les consommateurs (*via* les abonnements aux chaînes proposées). En outre, cette fonction d'intermédiation est généralement associée à d'autres permettant amélioration du « *fit* » (Moeglin, 2005), suivant une logique « *pull* » (moteurs de recherche et *tags* des vidéos) ou suivant une logique « *push* » (envoi des meilleures « *previews* », relation client très travaillée et prescription adaptée). Des services complémentaires permettent également un gonflement de la facturation suivant une logique de « *bundle* » (ex : formatage technique et « *fact-checking* » comme garantie de qualité, surveillance des réseaux pour prévenir les diffusions non autorisées, etc.).

On le voit donc, la « désintermédiation » tant promue par les thuriféraires de l'Internet n'est pas de mise : au fur et à mesure que se développent les marchés, se multiplient les agents de marchés et il n'y a, par conséquent, pas de spécificité des marchés du « numérique » ou liés à Internet sur ce point-là. Ce qui est tout à fait remarquable, de surcroît, est que, par le truchement de ces nouveaux intermédiaires, des acteurs industriels traditionnellement dominants sur les marchés culturels et communicationnels (Disney, Samsung, Bertelsmann, AT&T, News Corp) s'imposent dans des domaines d'activités qui leur étaient étrangers. Ici encore, la logique du capital prévaut sur toute autre dynamique.

## Conclusion

Cette très synthétique présentation de cas d'étude reflète des tendances très actuelles dans les économies des biens et services « symboliques » (Bouquillion et *al.*, 2013) ou au sein du « capitalisme médiatique » (Jeanneret, 2014). Nous en développerons trois dans le cadre de cette conclusion. La première concerne l'inclusion progressive de toute forme de communication dans une logique marchande ; si ce phénomène de marchandisation n'est assurément pas nouveau (Miège, 1997), il a connu une indéniable intensification au cours de la dernière décennie ainsi que l'illustre précisément le cas des UGC. En outre, le phénomène éclaire singulièrement l'articulation complexe entre industries culturelles et industries de la communication ainsi que la domination supposée des dernières sur les premières dans le cadre du développement des technologies numériques interconnectées<sup>12</sup>. Deuxièmement, les modalités de production diffusion et valorisation des UGC se rapportent immanquablement aux « stratégies de plateformes » (Bullich & Guignard, 2014), c'est-à-dire à des formes particulières d'intermédiation tout à la fois technique, socio-économique et info-communicationnelle mises en place par de puissantes firmes à l'envergure internationale (Evans & Schmalensee, 2016). Or, la montée en puissance de l'activité d'infomédiation sur Internet et l'affirmation d'un oligopole d'acteurs industriels menant ce type d'activité se comprend, en partie, par la capacité de ceux-ci à mobiliser et valoriser les activités des internautes (Guibert *et al.*, 2016). Troisièmement et dernièrement, la question de l'apparition d'une filière propre à la production et à l'exploitation économique des UGC demeure non tranchée. En effet, si l'hypothèse reste, selon nous, tout à fait robuste, nous avons observé des situations contrastées, les acteurs « se greffant » à des filières existantes ou alors contribuant

---

<sup>12</sup> Sur ce point, voir entre autres Miège (2017).

à l'apparition de proto-filières (composée en sus d'agences-médias spécialisées et de « fermes de contenus ») au devenir incertain. Ce qui apparaît néanmoins comme assuré est que, si R. Caves (2000) considérait la production des industries culturelles comme bipolarisée entre une « liste A » (produits aux coûts élevés et aux recettes escomptées également élevées) et une « liste B » (produits aux coûts de production moindre mais présentant une rentabilité généralement moindre), il faut désormais compter avec une « liste C », que composent donc les UGC.

## Bibliographie

- ANDERSON Chris (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York, Hyperion.
- BOUQUILLION Philippe, MATTHEWS Jacob (2010), *Le web collaboratif*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- BOUQUILLION Philippe, MIEGE Bernard, MOEGLIN Pierre (2013), *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- BULLICH Vincent (2011), « Le droit d'auteur en regard de la théorie des industries culturelles », *Les enjeux de l'information et de la communication*, [en ligne] URL : <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2011/Bullich/index.html>
- BULLICH Vincent, GUIGNARD Thomas (2014), « Les plates-formes de contenus numériques : une nouvelle intermédiation ? », in JEANPIERRE Laurent, ROUEFF Olivier, *La culture et ses intermédiaires. Dans les arts, le numérique et les industries créatives*, Paris, Editions des Archives Contemporaines, p. 201-210.
- CAVES Richard (2000), *Creative industries*, Cambridge, Harvard University Press.
- CARDON Dominique, CASILLI Antonio (2015), *Qu'est-ce que le Digital Labor ?*, Paris INA Editions.
- HAZELLE Barbara (2015), « Maker Studios (YouTube) : comment engager la génération Y en moins de 22 minutes », *Méta-Media*, France Télévisions, Directions Stratégie et Prospective, [en ligne] URL : <http://www.meta-media.fr/2015/03/17/maker-studios-comment-engager-la-generation-y-en-moins-de-22-minutes.html>
- EVANS David, SCHMALENSEE Richard (2016), *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- GUIBERT Gêrôme, REBILLARD Franck, ROCHELANDET Fabrice (2016), *Médias, culture et numérique – Approches socioéconomiques*, Paris, Armand Colin.
- HUNTER Dan, LOBATO Ramon, RICHARDSON Megan, THOMAS Julian (eds.)(2012), *Amateur Media. Social, Cultural and Legal Perspectives*, Londres, Routledge.
- JEANNERET Yves (2014), *Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*, Paris, Editions Non Standard
- JEANPIERRE Laurent, ROUEFF Olivier (2014), *La culture et ses intermédiaires. Dans les arts, le numérique et les industries créatives*, Paris, Editions des Archives Contemporaines.
- JENKINS Henry (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York, NYU Press.
- KATZ Elihu, LAZARFELD Paul (1955), *Personal Influence*, New York, The Free Press.
- LANGÉARD Eric, EIGLIER Pierre (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, Ediscience International.
- LIZE Wenceslas, NAUDIER Delphine, SOFIO Séverine (dir.)(2014), *Les Stratégies de la notoriété. Intermédiaires et consécration dans les univers artistiques*, Paris, Editions des Archives Contemporaines.

MIEGE Bernard (1997), *La société conquise par la communication – tome 2 : La communication entre l'industrie et l'espace public*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

MIEGE Bernard (2017), *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

MØGLIN Pierre (2005), *Outils et médias éducatifs. Une approche communicationnelle*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

MØGLIN Pierre (2007), « The educational industries learning from the cultural and media industries. The intermediation turn », *Media, Communication, Information: Celebrating 50 Years of Theories and Practices*, International Association for Media and Communication Research, Paris, UNESCO, 24 juillet 2007, [en ligne] URL : <http://jcomm.uoregon.edu/~IAMCR-PolEcon/Moeglin.html>

SCHMITT Laurie (2012), *Quand les médias utilisent les photographies des amateurs*, Paris, INA/Le bord de l'eau.

STIEGLER Bernard (2006), *Mécréance et discrédit, tome 3 : L'esprit perdu du capitalisme*, Paris, Editions Galilée.

## **Le « Makestorming » : culture du dire, culture du faire et promesse de créativité**

**Lucie ALEXIS**

Université Paris 2, Institut Français de Presse, Laboratoire CARISM

[alexislucie@hotmail.fr](mailto:alexislucie@hotmail.fr)

---

### **Résumé :**

Cet article analyse une approche de travail collaboratif, le « makestorming », issue des « méthodes agiles » et ancrée dans la culture du faire. Il porte sur deux applications de cette démarche mise en œuvre au sein de contextes différents : Museomix, un dispositif consacré aux nouvelles formes de médiation dans l'espace muséal, et les ateliers de « co-design » de l'entreprise nod-A à destination des organisations publiques ou privées. Comment se tient une tension entre des imaginaires qui s'éloignent du monde du travail et des formats mis en place pour faire (mieux) travailler les participants ? Nous étudions d'une part la promesse de créativité véhiculée dans les discours et d'autre part les formats destinés à favoriser la créativité des participants. D'abord, nous constatons une injonction paradoxale entre un discours de désobéissance se référant à la culture hacker et des déroulés d'atelier bien cadrés. Ensuite, l'enjeu du collectif, au sein d'un format court d'atelier, met en lumière une promesse de « communauté » à Museomix, tandis qu'elle vise un objectif de collaboration lors des ateliers nod-A.

### **Mots-clés :**

makestorming ; culture du faire ; méthode de travail collaboratif ; management de la créativité ; méthodes agiles

---

« Prendre du plaisir au travail », « développer sa créativité », « oser entreprendre sans attendre le feu vert » sont les leitmotivs de ce que Marie-Noéline Viguié et Stéphanie Bacquere nomment le « corporate hacking » : « une nouvelle attitude au travail à la fois rebelle, constructive et bienveillante » (Bacquere, Viguié, 2016, p. 181) ayant pour but de réorganiser le travail. En 2009, elles ont fondé l'entreprise nod-A<sup>1</sup> prétendant être « au cœur des mouvements culturels qui vont et sont en train de révolutionner notre manière de vivre et de travailler »<sup>2</sup>. Incitant les employés à avoir une posture active, elles mettent l'accent sur le bien-être et la créativité au travail. Pour ce faire, elles ont développé une approche du travail pour « hacker les grandes organisations et y viraliser les pratiques du monde start-up » (*Ibid.*, p. 181), nommée « makestorming », dans la lignée de la *culture du faire* analysée par Michel Lallement (2015).

Le « makestorming » est issu des « méthodes agiles » dont l'intention est d'être toujours plus proche des besoins réels des utilisateurs. Elles correspondent à un « modèle de développement reposant sur une structure commune itérative, incrémentale et adaptative [...] dont le fil conducteur consiste à découper le déroulement d'un projet en plusieurs objectifs plus petits afin d'obtenir plus sûrement et rapidement un résultat » (Collignon, Schöpfel, 2016, p. 13). S. Bacquere et M-N. Viguié se sont inspirées de représentations contemporaines d'organisation du travail portées par des figures du monde numérique : le « makestorming » est pensé au croisement du « design thinking »<sup>3</sup>, du « lean start up »<sup>4</sup> et de la « culture maker »<sup>5</sup>.

Un des intérêts de la démarche « makestorming » est d'avoir été construite et de pouvoir être appliquée dans différents contextes. Nos observations porteront sur deux dispositifs réputés différents : le monde des institutions muséales et celui de l'entreprise. Le point de départ de notre réflexion s'est synthétisé en une question : comment cette approche, censée réinventer l'organisation du travail par le biais de la créativité et du collectif, peut-elle s'appliquer à ces deux milieux mus par des logiques pourtant distinctes ?

Le premier dispositif est lié à l'événement nommé Museomix<sup>6</sup>. Début 2010, S. Bacquere et M-N. Viguié, entre autres<sup>7</sup>, ont imaginé ce projet procédant du « makestorming » et qui présente un dispositif tourné vers la production de nouvelles formes de médiations au sein de musées. Cette production résulte d'une combinaison d'un travail en équipe pluridisciplinaire, d'expérimentations (sur le mode d'un « marathon créatif ») et de prototypage. Depuis novembre 2011, l'événement vise ainsi à renouveler les offres des institutions muséales en termes de médiation et de gouvernance en convoquant la culture numérique et les nouveaux

---

<sup>1</sup> <http://makestorming.com/nod-a>

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> S. Bacquere et M-N. Viguié le définit ainsi : « Très en vogue depuis les années 2000, le design thinking est à la fois un mode de pensée et une méthode de management de projet qui applique et utilise les outils de conception des designers pour résoudre des problématiques d'innovation » (2016, p. 181).

<sup>4</sup> S. Bacquere et M-N. Viguié le définissent ainsi : « Approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit développée en 2008 par Eric Ries qui repose sur l'expérimentation scientifique et le design itératif » (2016, p. 185). Voir Ries, 2012.

<sup>5</sup> S. Bacquere et M-N. Viguié définissent les makers « comme une extension des hackers dans le monde réel, le monde des objets. Leur philosophie est celle de la bidouille et du *Do It Yourself* qui anime les hackers depuis toujours. Ils travaillent et fabriquent dans des Fab Labs, *makerspaces* ou *hackerspaces* » (2016, p. 185). Voir Anderson, 2012.

<sup>6</sup> <http://www.museomix.com/>

<sup>7</sup> Avec Samuel Bausson, Julien Dorra, Buzzeum et le Centre Erasme.

usages des publics (Vidal, 2014). Parallèlement, elles ont développé leur approche au sein de leur entreprise nod-A où sont menés des ateliers de « co-design » – où la conception de l'atelier et le développement du prototype sont conçus en concertation avec les clients. Ces derniers évoluent au sein de secteurs d'activités très variés relevant de filières industrielles traditionnelles (Total, EDF...), de services publics (CNNum...).

Nous proposons une étude des injonctions à la créativité dans les discours autour du « makestorming » à partir d'une analyse sémiologique et discursive du livre *Makestorming. Le Guide du Corporate Hacking* écrit par S. Bacquere et M-N. Viguié, qui prend la forme d'un manuel visant à montrer comment s'est conscientisé leur approche, et à moindre mesure une analyse des sites Internet de nod-A<sup>8</sup> et de Museomix<sup>9</sup>. Nous nous appuyons également sur une expérience active au sein de *Museomix Île-de-France* depuis 2015 et une observation participante en tant que « museomixeuse » aux Arts décoratifs de Paris en 2013 et au Palais du Tau à Reims en 2016. Nous avons enfin mené une observation participante en tant que facilitatrice lors d'un atelier d'une journée organisé par nod-A en 2017. Nous étudions d'une part la promesse de créativité véhiculée dans les discours et d'autre part les formats destinés à favoriser la créativité des participants.

Ce travail empirique permet de mettre en regard ces deux dispositifs qui se veulent ancrés dans des processus de travail créatif et ludique et qui se sont construits en parallèle. Il s'agit ainsi de procéder à une analyse comparative et d'identifier les points de rencontre et de divergence inhérents à l'application d'une même approche dans des contextes suivant des objectifs et des méthodes d'appréciation des réalisations distincts. Comment se tient une tension entre des imaginaires qui s'éloignent du monde du travail et des formats qui sont mis en place pour faire précisément (mieux) travailler les participants ? Nous cherchons donc à mettre en évidence les nouvelles formes d'organisation du travail induites autour de cet imaginaire, tantôt explicite, tantôt implicite de la créativité.

Cet article vise à présenter en deux temps les principaux résultats de cette étude exploratoire à travers lesquels s'agrègent ces discours et ces pratiques. D'abord, nous constatons une injonction paradoxale entre un discours de désobéissance se référant à la culture hacker, face à des déroulés d'atelier bien cadrés. Ensuite, l'enjeu du collectif met en lumière une promesse de « communauté » à Museomix, tandis qu'elle vise un objectif de collaboration lors des ateliers nod-A. C'est au sein d'un format court que le processus de créativité est alors envisagé.

## **I. Une inscription dans la culture hacker : un discours de désobéissance bien cadré**

Dans leur ouvrage, S. Bacquere et M-N. Viguié constatent que « le vieux système de l'entreprise hiérarchique et pyramidale craque de partout » et que « ça ne peut plus continuer comme ça » (2016, p. 15). Au modèle des grosses structures s'opposerait celui des start-up « agiles et apprenantes » (*Ibid.*, p. 15). Elles entendent « repense[r] en profondeur les façons de travailler et toute la culture de l'organisation » (*Ibid.*, p. 18) et amorcent ce qu'elles proposent comme une « révolution culturelle » (*Ibid.*, p. 20). On observe dans le discours des valeurs et des normes issues de la culture informatique, très présente dans la construction du « makestorming » : elles s'inspirent en premier lieu de la « culture hacker », terme désignant

---

<sup>8</sup> <http://makestorming.com/nod-a>

<sup>9</sup> <http://www.museomix.org/>

les bons bidouilleurs en informatique et génies de la programmation.

### 1) Une injonction à la désobéissance

S'y mettre, oser. Voilà la proposition qui est faite au lecteur de l'ouvrage. Sur la couverture, se loge une conjonction de signes dans lesquels se lit déjà cette promesse de changement portée dans la définition du « *makestorming* ». La couverture laisse envisager une injonction à prendre des libertés dans les manières de travailler à travers un motif de chaînes qui se brisent. Le ludique est présent *via* un élément central représentant un jouet moulin à vent, dans lequel on peut voir l'idée d'un vent nouveau qui permet d'opérer un tournant. Il contrebalance avec une culture du travail associée habituellement à une rigueur souvent imposée. Cet agencement de signes invite au mouvement, à entrer dans une dynamique du faire traversant le contenu du livre dans des citations telles que : « Oser entreprendre, c'est aussi, et surtout, oser travailler autrement et prendre du plaisir dans son travail, lancer un projet et travailler sans attendre le feu vert du Président. C'est devenir un acteur qui s'impose dans cette révolution. Le but de ce livre, c'est précisément de vous aider à avancer sur ce chemin révolutionnaire » (Bacquere, Viguié, 2016, p. 20).

Le livre voulu « utile et pratique » (*Ibid.*, p. 13) propose une approche permettant de devenir, à son échelle, « un corporate hacker ». Il repose sur des contenus variés : des infographies illustrant les concepts, des exercices pratiques et des « pages Hacking Zone » – pages blanches permettant d'annoter. Pour les auteures, « Hacker l'entreprise c'est adopter une nouvelle attitude face au travail, à la fois rebelle et constructive » mais aussi « la seule façon possible d'opérer vraiment la mutation d'une organisation » (*Ibid.*, p. 32).

Il s'agirait donc de penser en terme de désobéissance et de rébellion positive. « Hacker l'entreprise » irait de paire avec une injonction à la prise d'initiative. Le discours des auteures incite le lecteur à « entrer en résistance » et à « révolutionner son travail ». Ainsi, c'est en s'inscrivant dans cet imaginaire de la culture numérique que la promesse de créativité est envisagée, la proposition étant de renverser l'ordre établi. Mais cette liberté est à prendre sous contrainte car les pratiques, elles, sont extrêmement cadrées.

### 2) Un déroulé d'atelier cadré

Si le discours autour du « *makestorming* » invite à la désobéissance, l'approche est basée sur un processus créatif constant que différentes tâches rationalisées sont censées faire naître. Des déroulés communs aux deux dispositifs cadrent cette prise de liberté, cadre qui serait nécessaire pour produire. On pousserait ainsi les participants de Museomix et des ateliers nod-A à sortir du cadre établi pour entrer dans un autre cadre qui semble tendre à un caractère ludique.

Les deux événements suivent un enchaînement très similaire, construit autour de formats cadencés malgré des temporalités différentes, dans lesquels les participants sont impliqués de manière soutenue. Ils sont pensés et montés en amont, ce qui nous invite à avancer l'idée d'un management de la créativité. La mise en œuvre de cette injonction créative se traduit par une méthode d'animation d'ateliers suivant un processus inspiré des « méthodes agiles ». Une feuille de route conduisant au prototypage prévoit les différentes étapes de l'atelier, les outils utilisés, ainsi qu'une prévision des temps correspondant aux diverses phases d'exécution de chaque étape. Après un temps d'introduction du format de l'atelier et de constitution des équipes de travail, la 2<sup>e</sup> étape est celle de l'inspiration permettant de générer des idées, d'identifier des points de blocage. Ces idées sont ensuite triées, évaluées par les membres de l'équipe, voire même *challengées* par d'autres équipes (pour nod-A) ou exposées

aux « sages » (pour Museomix). Enfin, vient le temps du prototypage qui consiste à envisager toutes les phases de déploiement d'un cas d'usage. Dans le cas de Museomix, le prototype est présenté au public le dernier après-midi. Afin de standardiser des formats d'ateliers et aider au prototypage, nod-A a développé des outils qui là encore ont un caractère ludique et qui correspondent à différentes étapes du déroulé.

Il y a donc là une véritable injonction paradoxale entre un discours prônant un comportement « révolutionnaire » et des pratiques extrêmement cadrées. Mais de façon contradictoire, il nous semble que s'ils cadrent la créativité, ces formats cadencés permettent aussi une prise de liberté par les participants qui sont invités à échanger et construire différemment de leurs habitudes.

## II. L'enjeu du collectif

La référence créative passe donc par le fait de bousculer les modèles traditionnels d'organisation du travail. Selon le « coach agile et consultant en transformation numérique », Séverin Legras, « une transition vers l'agilité implique notamment une transformation du management : le *leadership* se transforme pour promouvoir l'initiative et la responsabilisation des collaborateurs, à défaut de distribution et de contrôle des tâches » (2014, p. 6). En mode agile, les équipes de taille réduite se gèrent en autonomie, la volonté est de gommer les hiérarchies. Selon S. Bacquere et M-N. Viguié, travailler en collectif permet de valoriser son socle de compétences au sein de l'équipe : ce serait un moteur de créativité.

### 1) Promesse de « communauté » vs objectif de collaboration

Le collectif s'exprime dans deux promesses distinctes : un objectif de collaboration pour les équipes de collègues participant aux ateliers nod-A, et une promesse de « communauté » pour Museomix où les équipes travaillent autour d'une convergence de valeurs. En reprenant l'idée de Ferdinand Tönnies (2010), nous distinguons collaboration de « communauté ». La collaboration se fonde sur des règles formelles et un objectif commun en termes de travail. La « communauté » renvoie à un groupement d'individus partageant les mêmes valeurs et croyances, et dont les liens d'interdépendance sont vécus principalement sur le mode affectif.

Cette promesse de « communauté », dans le dispositif Museomix, s'exprime dès l'arrivée des participants le 1<sup>er</sup> jour : tous doivent signer la « Charte du museomixeur »<sup>10</sup> qui les incite à travailler en « CO-crédation » dans un « esprit collaboratif » « convivial et joyeux ». La créativité se déploie par une bonne ambiance, mais y contribue également<sup>11</sup>. Les prototypes réalisés sont sous licence libre Créative Commons, ce qui facilite l'utilisation des œuvres. Le museomixeur s'engage à partager ses idées et ses productions. Les enjeux de cette notion de « communauté » sont donc fortement liés à la mise en commun des données. Au sein de Museomix, les équipes pluridisciplinaires s'auto-constituent le premier jour en fonction d'« un jeu de rôles clairement défini et relativement complexe » (Rojas, 2015). Cette volonté d'horizontalité au sein des équipes fonctionne tout de même autour d'une organisation maîtrisée. On constate l'usage d'une terminologie indigène, propre à l'événement et renvoyant à une logique de « communauté » : les participants ont à disposition un fablab (voir notamment Suire, 2016) et un « techshop », sont aidés par des « ingénieurs » et des

<sup>10</sup> <http://www.museomix.org/wp-content/uploads/2014/11/Charte-du-museomixeur.pdf>

<sup>11</sup> À ce sujet, voir Couillard, 2013.

« museopropulseurs », chaque équipe est guidée par un « facilitateur ». Cette promesse produit du symbolique, l'objectif est notamment de créer un sentiment d'appartenance à une *communauté créative*.

Lors des ateliers nod-A, c'est plutôt un objectif de collaboration qui est mis en avant. Les participants aux ateliers ne sont pas bénévoles comme le sont les « museomixeurs », ils sont employés, donc collaborateurs de l'entreprise qui fait appel à nod-A. L'enjeu est d'améliorer leurs pratiques de travail, ils ont un intérêt fort à se prêter au jeu. Aussi, les enjeux économiques n'étant pas les mêmes qu'à Museomix, il serait intéressant d'analyser davantage cette contrainte financière comme facteur faisant varier la liberté laissée aux participants.

## **2) Le temps du « sprint » : entre émulation, aspect ludique et phase de prototypage**

Le temps des ateliers est envisagé comme un facteur essentiel dans le processus de créativité. En mode agile, on travaille en temps limité, on parlera alors de « sprint ». Ce format introduirait, selon S. Bacquere et M-N. Viguié, une « nouvelle manière de travailler à la fois plus joyeuse et plus efficace » (2016, p. 67). Elles en définissent 3 grandes caractéristiques : un temps de travail collaboratif, un temps court et un même lieu, et des résultats concrets (la réalisation d'un ou plusieurs prototypes à la fin). Est en jeu un succès collectif qui est dynamisant. La créativité entend s'épanouir dans la stimulation provoquée par la contrainte de temps et l'ambiance ludique qui en découle. Il apparaît que la créativité des « museomixeurs » émerge également parce qu'en tant que bénévoles, ils ne sont pas confrontés aux problématiques organisationnelles du musée dans lequel ils évoluent seulement durant trois jours. Dans le cadre des ateliers nod-A, il semble que l'intention d'horizontalité est effective pendant la durée de l'atelier, tous ayant les mêmes étapes à suivre et les mêmes outils à manipuler ; après le sprint, chacun reprend son rôle dans l'entreprise.

Le « makestorming » suppose que l'émergence de la créativité est aussi générée en étant *dans le faire*. La promesse commerciale de l'approche de S. Bacquere et M-N. Viguié est de dépasser le simple *brainstorming* pour proposer aux participants une dynamique qui se veut créative et permet de fédérer des individus dont l'objectif est l'amélioration continue d'un prototype. Le prototypage est la phase ultime correspondant à la matérialisation effective de ce qu'a produit le travail en collectif, que ce soit dans Museomix ou dans les ateliers nod-A, phase qui permettrait d'« incarner l'expérience que l'on veut proposer, comme on peut et à tous les stades du projets » (Bacquere, Viguié, 2016, p. 140). La volonté est donc de tendre à un prototype fonctionnel et de produire un réel engagement à la créativité dans sa réalisation. Il nous semble que cela est valorisant pour les participants. Si le dispositif global de Museomix est extrêmement cadré, une grande marge de liberté est permise aux « museomixeurs » – tout au moins dans ce que nous avons vécu à Paris et à Reims. À l'inverse, nod-A monte des ateliers dont l'objectif est davantage quantifié dans une visée professionnelle. La forme du prototype est pensée en amont dans la phase de « co-design ». L'atelier est censé avoir un impact rapide sur les pratiques de travail.

## **Conclusion**

Ainsi, nous souhaitons mettre en avant les points de convergence et de tension entre une culture du dire et une culture du faire, entre les discours et les pratiques liés à l'approche du « makestorming » développée par S. Bacquere et M-N. Viguié. Par cette pensée du renouvellement, inspirée par l'univers des start-up et des industries de pointe de la Silicon

Valley, il apparaît qu'elles recherchent des outils et des formats pour faire travailler des personnes ensemble autour d'un objectif commun. Si la promesse au départ est celle du bien-être au travail, nod-A propose aux entreprises de nouvelles façons d'interagir pour les employés, quand Museomix propose à des passionnés de culture de s'emparer d'un musée. Si chaque participant aux ateliers de « makestorming » doit trouver sa place dans cette nouvelle organisation du travail, ce sont indéniablement des moments permettant d'entrer en relation, de recréer du tangible et de la discussion.

Aussi, s'ajoute à cette ambition de co-présence et de faire travailler corporellement les participants ensemble, un imaginaire de la créativité qui s'ancre au sein d'une dynamique axée sur un caractère ludique et qui engage à certaines formes de créativité dans les pratiques de travail. Mais ici, la frontière entre le ludique et le créatif nous semble difficile à définir, et il pourrait se jouer là une limite de cette référence créative. Par ailleurs, cette créativité au travail laisse imaginer une vision idéale de l'entreprise et sert en partie un discours managérial. Si nod-A emploie bien des « méthodes agiles » pour mettre en place ses ateliers, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, ne travaillent pas forcément en mode agile. La capacité à accueillir ces pratiques peut être remise en cause par les participants. La méthode étant basée sur la production collective, si le groupe ne fonctionne pas, alors l'atelier ne donne pas de résultats satisfaisants (voir à ce sujet Collignon, Schöpfel, 2016, p. 14). Cet aspect nécessiterait donc une certaine pédagogie pour motiver l'adhésion des participants.

Enfin, ces temps courts d'atelier semblent confrontés à des logiques plus ancrées dans l'organisation de l'entreprise ou des logiques organisationnelles dans le milieu muséal, les deux milieux étant davantage habitués au temps long. Si l'effet est motivant, bénéfique sur l'instant et le dialogue incontestablement rendu possible, qu'en est-il après l'atelier nod-A pour les employés ou une fois l'événement Museomix terminé pour le personnel du musée ? Pour la suite de cette étude, nous voudrions interroger la portée des « sprints ». S'ils ont surtout l'avantage d'accélérer la conception d'un produit, peuvent-ils permettre une innovation et un renouvellement des pratiques de travail dans le fond qui finissent par gagner tout l'environnement de travail ? Les « museomixeurs », parce qu'ils sont volontaires, ont un rapport positif à l'agilité *a priori*, mais quel est l'impact sur le personnel du musée qui, selon la règle, n'accueillera un Museomix qu'une seule fois ? Et si certaines organisations font appel à nod-A à plusieurs reprises, les outils imaginés et commercialisés par nod-A finissent-ils par bouleverser les habitudes des professionnels dans leur rapport à leur activité salariée et au travail en équipe ? Et dans les deux cas, quelle est la portée concrète des prototypes ?

## Bibliographie

- ANDERSON C., *Makers : La nouvelle révolution industrielle*, Londres, Pearson, 2012.
- BACQUERE S. & VIGUIE M-N., *Makestorming. Le Guide du Corporate Hacking*, Paris, Diatino, 2016.
- COLLIGNON A., SCHÖPFEL J., « Méthodologie de gestion agile d'un projet. Scrum – les principes de base », *I2D – Information, données & documents*, 2016, vol. 53, p. 12-15.
- COUILLARD N., Synthèse de « MUSEOMIX. Analyse qualitative de la réception des participants de l'événement », Rapport d'étude commandé par le Département de la politique des publics, la Direction Générale des Patrimoines, le Ministère de la Culture et de la Communication, décembre 2012-janvier 2013.
- LALLEMENT M., *L'Âge du faire : Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil, 2015.

- LEGRAS S., « L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise », *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2014, n° 4.
- RIES E., *Lean start-up*, Londres, Pearson, 2012.
- ROJAS E., « Museomix, un dispositif de créativité au carrefour de logiques et d'enjeux hétérogènes », in ANDONOVA Y. *et al.*, *Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique*, Actes de colloque, 82<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, Montréal, 2014.
- SUIRE R., « La performance des lieux de cocréation de connaissances. Le cas des FabLabs », *Réseaux*, 2016, n° 196, p. 81-109.
- TÖNNIES F., *Communauté et société*, Paris, PUF, 2010.
- VIDAL G., « Museomix 2013 au Musée des Arts Décoratifs-Paris », avec la collaboration de JAUNIAU C. et la participation de GAGNEBIEN A., 2014.

**AXE 4 : TRAVAIL ARTISTIQUE EN ECONOMIE LIBERALE**

## **Créativité organisationnelle et politique dans le cinéma des Frères Dardenne**

**Nicole D'ALMEIDA**

Professeure, Paris Sorbonne (Celsa), chercheure au GRIPIC  
[nicole.d'almeida@celsa.paris-sorbonne.fr](mailto:nicole.d'almeida@celsa.paris-sorbonne.fr)

---

### **Résumé :**

Centrée sur le film franco belge réalisé par les frères Dardenne (J. Pierre et Luc) en 2014 - Deux jours, Une nuit-, cette communication sera consacrée à la mise en scène des relations de travail dans la fiction cinématographique, ce faisant elle invite à rechercher la vérité de la fiction dans la foulée de travaux contemporains (Lamendour, Jeantet, Fournout) et à envisager son potentiel heuristique.

### **Mots clés :**

fiction, dilemme, délibération, possible, sur-vie

---

Eloigné de toute observation ethnographique ou entretiens menés sur un terrain "réel", loin des corpus de presse et autres matériaux prélevés sur les terrains observés, nous proposons ici d'opérer un détour par la fiction. L'idée est d'envisager des corpus différents liés aux productions artistiques ou culturelles dans lesquelles se joue une thématization du monde, en l'occurrence du monde du travail. Nous retenons ici le film *Deux jours, une nuit* réalisé par les frères Dardenne en 2014, film qui met en scène la question du désarroi contemporain en organisation et invite à penser la possibilité d'une créativité par la parole et par la thématization en commun des contradictions organisationnelles et des impératifs économiques.

La multiplication contemporaine des productions filmiques concernant le travail, la vie en organisation et les relations professionnelles correspond à un renouvellement de la critique artiste et à un déplacement des niveaux et des enjeux liés au travail envisagé comme mode de sociabilité. Elle fait évoluer la question de la production vers la question de la relation, la question de l'activité économique laborieuse vers la question politique, ce dernier point évoluant du niveau macro-politique vers le niveau micro-politique.

### **1- *Deux jours, une nuit* : un lieu emblématique pour un cinéma d'auteurs**

L'action se déroule en Belgique à Seraing, haut lieu d'une activité métallurgique révolue et d'une lutte ouvrière passée, dans une entreprise de petite taille où se vivent au quotidien les choix managériaux contradictoires et abscons, où la question de la solidarité se pose en termes nouveaux. L'intrigue est la suivante : une entreprise demande à ses salariés de choisir (par vote) entre une prime de 1000 euros et la réintégration d'une ouvrière malade, sortant d'une longue dépression. Le personnage principal est une femme, Sandra qui, au prix d'un énorme effort sur elle-même décide d'aller rencontrer un à un ses collègues afin de les informer de son souhait de réintégrer son poste. Entre les deux votes des seize salariés sur ce sujet, l'un le vendredi, l'autre le lundi se déroulent ces deux jours et cette nuit où se joue par la parole, l'articulation complexe de l'individuel et du groupe, où se pose la question de la possibilité d'une solidarité.

L'idée de *Deux Jours, une nuit* est ainsi présentée par Luc Dardenne : "notre film montrerait comment la peur, l'insécurité sociale détruisent la solidarité. L'histoire d'une femme licenciée, un titre : *Un week end*"[1]. L'évolution du titre marque autant le travail d'élaboration long et intense dont ce film est l'objet que la dualité de l'action, faite de jour et de nuit, de parole et de silence, de dépression et d'activité, de solitude et de solidarité. Le rôle est tenu par M. Cotillard, paradoxe d'une star glamour et internationale qui tient ici magistralement le rôle d'une ouvrière dépressive en voie d'émancipation.

Le lieu où se déroule le film est emblématique de l'évolution économique, désertée par l'activité industrielle : il s'agit de Seraing, banlieue de Liège, lieu que Jean-Paul Sartre<sup>1</sup> en son temps considérait comme le lieu le plus représentatif des contradictions du capitalisme. Ce lieu d'une intense activité métallurgique belge est celui d'un vif combat mené quelques années plus tôt contre Arcelor, entreprise reprise puis abandonnée par l'industriel indien Mittal. Le conflit Arcelor Mittal qui a eu lieu en Belgique (mais aussi en Lorraine) en 2012 marque un tournant dans la redéfinition des stratégies industrielles mondiales et des luttes

---

<sup>1</sup> J.P Sartre, *Critique de la raison dialectique*, Paris, Gallimard, 1960

syndicales. Un appel a été lancé à cette occasion auprès des artistes et créatifs de tous secteurs visant à susciter des projets à vocation sociale, écologique, artistique ou culturelle. On a ainsi vu l'adaptation théâtrale de *L'Homme qui valait 35 milliards*, œuvre de syndicalisme-fiction où Nicolas Ancion imagine le kidnapping du patron Lakshmi Mittal par des ouvriers licenciés ou encore une plateforme collaborative intitulée « Harcelez Mittal » destinée à fédérer les jeunes, les artistes, les intellectuels, les travailleurs et le syndicat dans la lutte commune contre le système capitaliste. Chorales, spectacles, slogans (Full Mittal racket) ont accompagné ce conflit social qui s'est soldé par la cessation quasi complète de l'activité. C'est dans cet après que se situe *Deux jours, une nuit*. Hauts fourneaux et cheminées n'apparaissent qu'au loin, vestiges d'un passé révolu et dont le seul ciment est peut être l'équipe de football RFC Seraing. L'action se déroule dans une entreprise de petite taille dont on ignore quasiment l'activité si ce n'est qu'elle suppose le port de blouses, ornées d'un improbable logo comportant le nom d'entreprise. Le métier tant de l'entreprise que des salariés disparaît et avec lui s'efface le ciment identitaire et collectif. Seraing n'est plus présenté comme le lieu de l'aliénation (version sartrienne) et du combat (version Mittal) mais comme le lieu de la déliaison et de la dépression, lieu emblématique des déplacements contemporains de l'activité (qui n'a d'autre sens que l'obtention d'un salaire permettant de survivre), des formes de maladies professionnelles (place de la dépression), lieu où la question de la solidarité est revisitée dans un contexte d'anomie.

Les deux réalisateurs sont aussi producteurs, metteurs en scène et scénaristes de leurs films, occupant ainsi dans la division du travail des industries culturelles une conjonction rare entre des fonctions le plus souvent éclatées. Ils accomplissent ainsi parfaitement un souci de maîtrise du produit (culturel) et d'indépendance (par rapport aux puissances d'argent très influentes dans ce domaine). C'est donc un cinéma d'auteur, au sens plein qui est proposé ainsi qu'un cinéma indépendant : ces deux caractéristiques ne confinent pas pour autant les frères Dardenne dans des circuits étroits et des publics confinés puisque à deux reprises ils ont obtenu une Palme d'Or au festival de Cannes : *Rosetta* primé en 1999 (ce sera ensuite le nom d'un dispositif gouvernemental de lutte contre la précarité des jeunes) puis *L'Enfant*, palme d'or 2005.

## 2- Dilemme et créativité en huis clos

Dans ce huis clos et ce microcosme belge qui contient un monde social, nous retiendrons deux points: d'une part, le style de management posé entre violence et participation, entre absence et présence, d'autre part l'enchevêtrement de la décision et de l'argent qui aiguise la question d'une solidarité possible. Dans ce film apparaît une expérience multiforme du dilemme organisationnel qui dépasse le problème de la coexistence/contradiction objective de rationalités multiples et qui l'inscrit en chacun de manière intime, au plus près de corps qui en souffrent.

### Un management paradoxal

Alors que la plupart des travaux contemporains analysent les formes existantes ou souhaitables d'un management par la présence (ce que contient la notion de management de proximité), *Deux jours, une nuit* met en scène un management de/par l'absence. Le pouvoir est ici à la fois absent et écrasant, sa force d'imposition n'a d'égale que son invisibilité. Le pouvoir de décider, de disposer des collaborateurs est porté par un directeur qui n'apparaît qu'à deux reprises : fuyant (en voiture, quittant l'entreprise, plan de 45 secondes) ou embarrassé (dans son bureau, prenant la décision finale, 1mn). Le niveau intermédiaire, celui

de l'agent de maîtrise faisant office de contremaître (le fameux management de proximité) est présent juste quand il faut c'est-à-dire très peu, il n'est pas un porte-parole de la direction car il ne parle quasiment pas mais il façonne à sa manière la décision de la direction (ce dont s'étonne à tort ou à raison le directeur rencontré dans sa voiture sur le parking). Il exécute ou fait exécuter la décision d'organiser un vote interne, surveille les réactions du groupe et est accusé par tous les collaborateurs d'organiser leur division en tenant des propos alarmants ou menaçants. Présence décisive et invisibilité sont les caractéristiques de cette direction qui remet aux salariés l'embarras du choix. La verticalité du pouvoir est présente-absente mais toute puissante puisqu'elle initie la décision, le dilemme mais la remet ensuite à l'horizontalité du groupe auquel est remis le soin non pas de la discuter mais de l'appliquer. L'impossible décision, celle qu'une direction n'ose imposer, est subtilement déléguée sans que le groupe s'en étonne ou s'en offusque. Douceur dans la violence, liberté de choix dans la contrainte, bonheur et horreur de l'horizontalité... La décision non explicitée d'une direction muette s'impose à chacun et entraîne une décision conforme aux intérêts individuels (obtenir une prime inespérée). La procédure du vote, vraie/fausse solution aux allures démocratiques, elle n'est pas l'objet d'une délibération antérieure. Sans discussion et presque aisément, le premier vote donne un résultat calé sur l'addition des besoins financiers de chacun. Intégration de la prime, non intégration de la collègue tel est le résultat du scrutin organisé avant le week end. L'évidence de cette décision collective vole en éclat dès lors que Sandra prend la parole et décide, non sans mal, de rencontrer ses collègues. Le raccourci rapide et muet qu'opérait le vote se déplie sous l'effet de la parole. L'ampleur de la décision prise à la hâte en fin de semaine se déploie en chacun, créant des troubles intérieurs, des remords, une réflexion sur une manière de vivre et sur des besoins. Le dilemme organisationnel délégué au groupe et thématiqué après coup, conduit chacun à un retour sur soi : il interroge les modes de vie et les besoins allant jusqu'à tourmenter les fors intérieurs et à ébranler des vies familiales. Une femme décide de se séparer de son mari dont elle découvre à cette occasion la brutalité. Seul un jeune homme, violent, propriétaire d'une voiture rutilante où l'attend une jeune fille blonde nie le dilemme et déclare ouvertement préférer l'argent. Puisque la délibération ne s'est pas faite entre soi, puisqu'il n'y a pas de discussion de groupe, elle se fait en soi, en chacun, lancée par l'échange avec Sandra. Cette situation de parole imprévue un jour plus tôt va être une révélation : révélation du sens du travail (réduit à une force rémunératrice), révélation des autres (découverte de l'altérité, de la fragilité ou de la violence de certains), révélation de soi (chacun est ramené en douceur, sans éclat à la conduite de sa vie et aux principes qui la guident). La décision de l'organisation dès lors qu'elle est mise en parole, travaille chacun au plus profond, éveille la réflexivité et donne à chacun dans l'espace banal d'un week end ordinaire, une épaisseur et une profondeur inconnues jusqu'alors.

### **La solidarité à l'épreuve de l'argent**

Envisageons le statut et la place de l'argent dans les vies individuelles et dans la vie du groupe. La magie du chiffre rond, les 1000 euros que représente la prime, exerce un pouvoir irrésistible sur des individus qui peinent à arrondir leurs fins de mois. Force et violence de l'argent qui peut autant faciliter qu'empêcher, capable de fluidifier des vies et des projets et de briser des liens, il peut unir ou séparer un couple (les deux cas apparaissent dans le film). L'ambiguïté de l'argent et son double statut apparaissent ici. D'une part il fonctionne - perspective habermassienne- comme un medium sans langage, il est une solution immédiate et facile qui ne mérite pas d'être explicitée ni débattue : c'est un raccourci et un empêcheur/économiseur de parole parfait. Medium accepté de manière indiscutable et indiscutée, il permet d'aller vite, de trancher et économise du temps et de la parole. D'autre part, l'argent a ici un sens et une épaisseur qu'il a depuis longtemps perdu dans le monde de la finance. Loin de son abstraction et de la volatilité qu'il a dans l'univers de la finance,

l'épaisseur de l'argent et de ce qu'il autorise apparaît tout autant, moyen concret de payer une facture d'électricité, de financer les études d'un enfant, d'aménager une terrasse. L'argent n'est pas facile mais il facilite la vie, il la conditionne de l'avis de tous les salariés rencontrés par Sandra. Moyen de satisfaire des besoins communs, il constitue un ciment qui façonne le premier vote et unit presque joyeusement les salariés avant d'être mis en parole et mis en doute. Comment alors penser la solidarité dans ce contexte de besoin et de déliaison ? Deux figures de la solidarité sont mises en scène dans ce film : la figure traditionnelle de la solidarité syndicale, la syndicaliste qui fait parfaitement son travail de médiateur, organisateur-réorganisateur, que personne ne conteste et qui accompagne efficacement sa collègue, d'autre part, la figure nouvelle et imprévue de la solidarité dont chacun se révèle à sa manière capable. Les interviews menées dans la foulée du lancement du film sont explicites sur ce point et c'est bien cette question qui intéresse les frères Dardenne : la solidarité n'existe pas naturellement et n'est pas forcément en danger en période de crise. Cependant, le temps long de préparation du scénario (trois ans environ) révèle en creux la difficulté de construire une fin; les frères avouent avoir hésité entre plusieurs propositions de dénouement avant de retenir la voie d'une solidarité transformatrice et libératrice. Dans une interview à Cannes, Luc Dardenne déclare « ce n'est pas évident d'être solidaire ... mais on peut encore être solidaire aujourd'hui », il faut pour cela une volonté, la solidarité est toujours à construire, la fragilité la caractérise mais ne signifie pas une impossibilité. Sandra n'est pas une militante, elle n'a pas intégré cette tradition ouvrière, c'est dans sa détresse qu'émerge et se construit la solidarité rencontrée auprès de proches et de collègues. Tentée par la voie de l'exit (Hirschmann), Sandra fait finalement le choix de la Voix, de la prise de parole. La solidarité peut changer les individus, par le combat ou par la parole qui permet de passer de la survie à une sur-vie, une vie plus haute en fin.

Magistral cours-recherche en communication organisationnelle, le film ici retenu renouvelle à sa manière la critique artiste. On ne sait si la proposition qu'il porte sera reprise ou non, si la prise de parole sera envisagée courageusement comme un instrument d'humanisation des organisations, d'efficacité ou d'amélioration de la vie mais la promesse qu'il contient ne peut laisser indifférent.

## Bibliographie

- Dardenne L (2012). *Sur l'affaire Humaine*, Paris, Seuil
- Dejours C. ( 2015) . *Le choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard
- Fournout O. (2014), *Héros, action innovation, interactions dans les organisations et au cinéma*, Paris, Presses des Mines
- Grandena F, Sribnai J. (2014), *Du désir mimétique au désir contestataire : la représentation du travail dans le cinéma français des années 1990 et 2000*, in *Contemporary French Civilization*, vol 39, n°2, Montréal, Canada
- Lamendour E. (2012), *Les managers à l'écran*, Rennes, P.U.R
- Savignac E (dir), *Quand l'art saisit le travail*. *Sociologies pratiques* 33, 2016, Presses de Sciences Po
- O'Shaughnessy M. (2007) *The new face of political cinema : commitment in french film since 1995*, New York & Oxford : Berghan Books

## L'industrie du disque et sa chaîne de valeur après le virage numérique – quels défis pour la créativité des artistes ?

**Anna Anetta JANOWSKA**

Warsaw School of Economics (Pologne)

Department of the Public Policy

[Anna.Janowska@sggw.edu.pl](mailto:Anna.Janowska@sggw.edu.pl)

---

### Résumé :

Le virage numérique, en offrant aux artistes une puissance sans précédent se manifestant par une indépendance et une liberté artistique, ainsi que par la possibilité d'intervenir à tous les maillons de la chaîne de valeur, les a en même temps confrontés à une série de défis. Ceux-ci sont liés aux nouveaux rôles de l'artiste, notamment l'artiste porteur de projet, l'artiste entrepreneur ou encore l'artiste *community manager*. Le présent article a pour objectif d'identifier et d'analyser ces défis à chaque maillon de la chaîne de valeur. Il en résulte que les nouvelles circonstances font sortir les artistes de l'économie de marché « traditionnelle » en les plaçant dans de nouveaux contextes comme l'économie de partage, de relation ou de collaboration, ce qui exige d'eux une créativité dynamique qui s'adapterait aux circonstances en évolution, sans pour autant leur garantir un succès artistique.

### Mots-clés :

Industrie du disque, virage numérique, chaîne de valeur, créativité dynamique, défi

---

## Introduction

L'industrie du disque est un secteur créatif qui, avant l'arrivée du numérique, se caractérisait par une forte concentration. Aujourd'hui, seules trois entreprises transnationales occupent la part majeure de marché, ce qui se résume à une structure d'oligonome (Hannaford, 2007) et au contrôle sur toute la chaîne de valeur (Graham et al., 2004). Ceci se reflète dans une forte rigidité du modèle traditionnel du fonctionnement des entreprises qui, à part la contribution artistique au début de la chaîne, ne laisse quasiment pas d'espace à des démarches créatives.

La rupture technologique a bouleversé non seulement la chaîne de valeur traditionnelle de l'industrie, mais aussi le mode de fonctionnement des individus, dont les artistes. Ceux-ci, constituant un groupe hétérogène, composé de stars bien établies, de débutants, d'artistes de renommée mondiale ou bien locale, ont été touchés à des degrés divers, ayant néanmoins tous reçu une puissance sans précédent, perçue souvent comme source d'énormes opportunités. Parmi celles-ci se trouve une plus grande liberté des artistes pour créer, produire, distribuer et promouvoir leur musique en ligne, ce qui se résume à une influence directe sur tous les maillons de la chaîne de valeur.

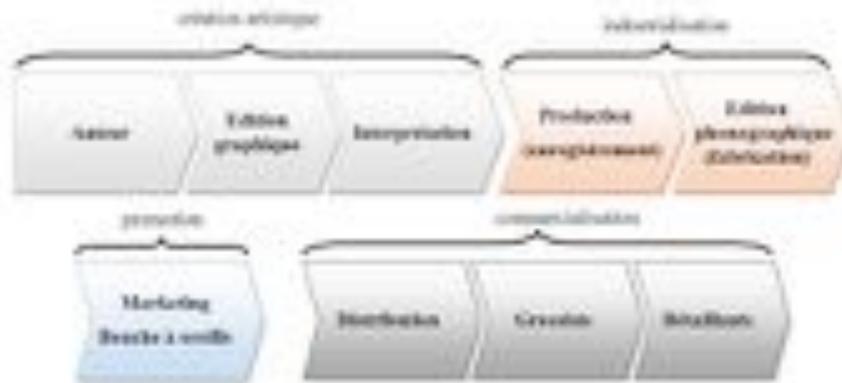
Ces avantages et opportunités cachent pourtant d'importants inconvénients, liés d'un côté au virage numérique et de l'autre à la modernité liquide (Bauman, 2008) où tout change, rien n'est stable ou prédictible et où chaque individu et chaque organisation doivent être flexibles, capables de travailler sous la pression d'un manque de certitude. Tous ces facteurs peuvent être placés à l'origine des défis à la créativité des artistes à chaque maillon de la chaîne de valeur.

Le présent article, de caractère général, a pour objectif d'identifier et d'analyser ces défis à chaque maillon de la chaîne de valeur, ce qui constitue le premier élément original de la présente approche, le second étant de démontrer la nécessité d'une créativité dynamique. Il constitue une étude préparatoire pour une enquête empirique du secteur du disque, qui sera réalisée ultérieurement. L'analyse est basée sur la méthode du raisonnement scientifique du point de vue du niveau méso en économie (analyse sectorielle), ainsi que sur l'observation du marché et la recherche documentaire.

### 1. Le virage numérique et les changements au niveau de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur a initialement été définie comme cadre pour une série d'activités, interconnectées et créant de la valeur, qu'une entreprise ou une organisation effectue lors du processus de création, de fabrication, de livraison et du support de ses produits (Porter, 1985). Depuis le concept a évolué en faisant apparaître de nouveaux contextes et approches (Kaplinsky and Morris, 2001), (Hellin and Meijer, 2006), (Sturgeon, 2013), (Kehoe and Mateer, 2015), (Zamora, 2016). Curien et Moreau (Curien and Moreau, 2006) ont proposé leur modèle de la chaîne pour l'industrie du disque qui se réfère aux modèles formulés pour les industries culturelles (Pratt, 2008), (Santagata, 2010), basés à leur tour sur celui de Porter. Outre les activités principales, ils y ont distingué quelques sous-activités, caractéristiques pour ce secteur.

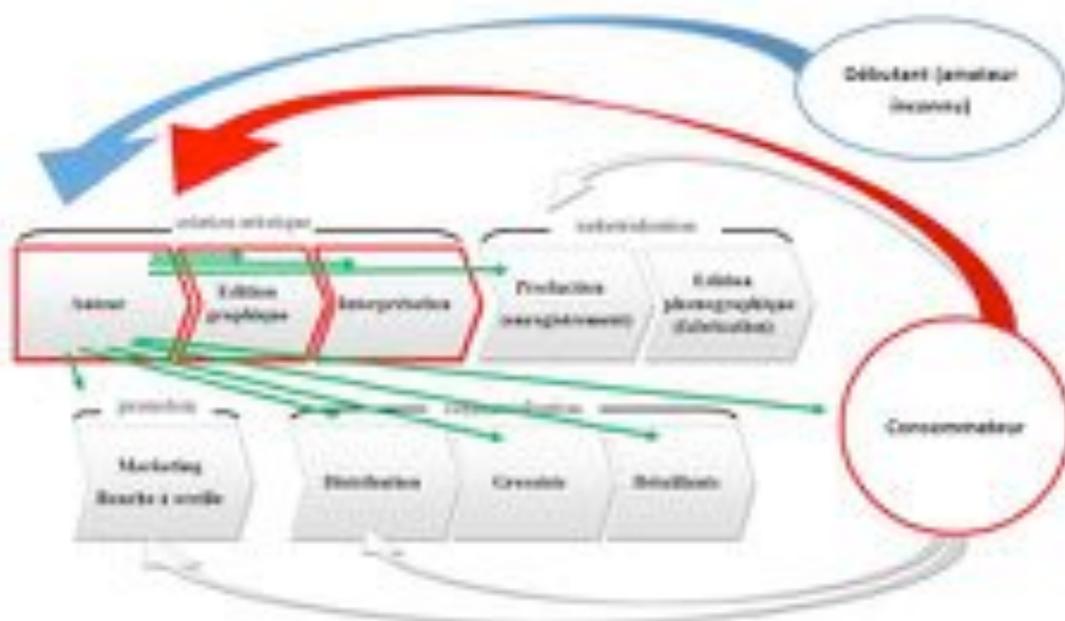
Schéma 1. L'industrie du disque



Source : (Curien and Moreau 2006)

L'industrie du disque et, par conséquent, sa chaîne de valeur, ont subi de profondes transformations provoquées par le numérique, notamment la démocratisation des outils informatiques et la dématérialisation de la musique, ce qui a influencé de façon considérable non seulement les acteurs institutionnels du secteur (Leyshon, 2009), (Prior, 2012), (Pucheu, 2012), (Graham et al., 2004), (Janowska, 2011), (Wikström, 2013), (Waelbroeck, 2013), mais aussi les individus. Prétendant au rôle de musiciens ou chanteurs reconnus et « professionnels » (Tang and Werner, 2017), munis d'ordinateurs, smartphones ou tablettes connectés au réseau global et riches de talents et de créativité, ils se sont retrouvés capables de produire ce que d'autres individus auraient voulu lire, regarder, écouter ou expérimenter (Benkler, 2008). De plus, par le processus de désintermédiation (Janowska, 2016), ils ont pu offrir le produit directement à leur public. Par conséquent, ces nouveaux amateurs dont le rôle avait jusqu'alors été limité à celui des consommateurs de musique ou des amateurs inconnus, ont pu être mis en avant en tant qu'artistes débutants et intervenir à chaque maillon de la chaîne de valeur, au même titre que les acteurs institutionnels.

Schéma 2. Nouveau modèle de la chaîne de valeur à l'ère numérique



Source : élaboration de l'auteure, basé sur le travail de (Curien et Moreau 2006).

Les susdits changements, en favorisant les conditions de création, de production, de diffusion, de promotion et de valorisation des oeuvres (Andonova, 2015), ont ainsi déployé devant ces individus des opportunités sans précédent, en les confrontant en même temps à un sérieux problème d'une surabondance d'oeuvres de qualité inconnue. Un combat acharné pour la visibilité et la reconnaissance est donc devenu la conséquence capitale du virage numérique, en imposant aux artistes une injonction créative à chaque maillon de la chaîne de valeur.

## 2. Les défis à la créativité des artistes

Il existe une multitude d'approches à la théorie de la créativité, ce qui résulte du caractère complexe de ce phénomène, dont les définitions et conceptualisations sont nombreuses et qui touche à maints domaines et disciplines (Kozbelt et al., 2010), (Peng et al., 2013). La définition standard se présente comme suit: la « créativité nécessite originalité et efficacité » où « original » signifie inhabituel, nouveau, unique, pendant que « l'efficacité » est synonyme de l'utilité, l'adéquation et la pertinence (Runco and Jaeger, 2012). Corazza (2016) remarque que les définitions habituelles, dont elle fait une revue approfondie, renvoient plutôt à une réalisation créative statique, tandis que la plupart des processus créatifs se produisent sans aucune garantie de succès. Il en résulte que seul l'engagement actif dans une activité peut la rendre créative en dépit du résultat, qu'il soit achevé ou non. Elle propose ainsi d'adopter la définition d'une créativité dynamique où l'accent est mis sur la recherche de l'originalité et de l'efficacité potentielles, avant que le résultat créatif ne soit achevé.

Le modèle d'avant l'ère numérique, où la créativité était placée uniquement au début de la chaîne de valeur, renvoie au concept traditionnel de cette notion, dominé par le mythe romantique d'un génie solitaire, inspiré par les dieux. L'accent y était mis sur le résultat, le produit créatif, ce qui se résume à la créativité statique. De plus, cet acte y était réservé à des domaines précis, comme l'art ou la science. Dans le monde contemporain marqué par de constants changements, la créativité doit pourtant être perçue autrement. Non seulement les actes de créativité se déroulent tous les jours et sont réalisés par tout un chacun, individuellement ou en groupes travaillant dans des projets collectifs (Montuori and Donnelly, 2013), mais aussi ils cessent d'être réservés aux seuls domaines artistiques ou scientifiques et centrés sur le résultat. La créativité doit ainsi être approchée comme un processus dynamique, composé de nombreuses activités originales qui s'adaptent aux circonstances en mutation ou même les dépassent.

Face aux défis induits par le numérique, tels que la surabondance (la suroffre) de la musique en ligne, accompagnée d'un sérieux déficit de l'attention de la part du public, ainsi que l'exigence des compétences numériques (Walzer, 2017), légales ou financières et entrepreneuriales, les artistes doivent faire preuve de créativité, surtout dynamique, ce qui devient en fait une injonction à la créativité. Cette dernière concerne davantage les artistes débutants, vu que les professionnels sont entourés d'équipes de spécialistes responsables des diverses activités de la chaîne de valeur et, de plus, ils peuvent profiter de leur notoriété pour être facilement suivis par leur public. Dans ce cas-ci, c'est la marque de l'artiste qui garantit la valeur d'usage de l'oeuvre.

Dans le processus de la création de l'oeuvre musicale et de son interprétation, il est question d'une créativité purement artistique. L'envie de se faire remarquer et apprécier par les

auditeurs dont les goûts évoluent de plus en plus vite et de façon imprévisible<sup>1</sup>, exige soit une originalité sans précédent suivie d'un coup de chance, soit un calcul au sujet des attentes du public. Ces démarches restent similaires à celles qui caractérisent le travail artistique au sens traditionnel, cependant, dans l'univers numérique, elles doivent être plus prononcées (à cause de l'environnement qui est non seulement plus complexe, mais surtout plus abondant en oeuvres) donc probablement plus créatives. Les artistes ont ainsi recours à des effets numériques tout faits, à des échantillons de sons ou bien à des éléments d'autres oeuvres pour les remixer, ils décident aussi de mélanger des styles musicaux ou d'utiliser des instruments hors du commun.

Le premier maillon de la chaîne englobe aussi le financement. L'idée du financement communautaire paraît ici une solution facilement accessible, pourtant, compte tenu de l'abondance des projets sur ces plateformes, une créativité stratégique y est nécessaire. Par ailleurs, les managers de ces services remarquent que certains projets n'obtiennent pas de financement non pas parce qu'ils ne sont pas de qualité, mais parce que la campagne n'a pas été bien préparée ni bien menée. Pour cette raison, les artistes qui jouent le rôle des porteurs de projet (Jouan, 2014) et ensuite, des *community managers*, sont obligés de bien construire leur offre et de proposer des récompenses attirantes, comme par exemple des éditions spéciales dédicacées, des produits de merchandising ou la possibilité d'assister à l'enregistrement, au tournage vidéo ou bien à un dîner en compagnie de l'artiste.

La production musicale signifie qu'il doit y avoir un produit final, ce qui renvoie à la dimension industrielle de tout le processus. L'artiste y est obligé de se convertir en entrepreneur (Bouquillon et al., 2014) et doit prendre la responsabilité de la partie non-artistique de la chaîne de valeur. Pour un public de masse, il suffit qu'il enregistre et divulgue un simple fichier numérique ou bien une vidéo *home made*. Malheureusement, si elle n'offre pas une valeur d'usage spéciale pour le consommateur, une telle solution risque de se perdre dans la masse des productions semblables. Ainsi, les artistes peuvent investir dans des solutions extraordinaires, comme des produits numériques de qualité supérieure (*flac*), des matériaux spéciaux ou bien des produits *vintage* : des vinyles ou cassettes.

Les activités de distribution et de promotion, réalisées dans le régime industriel avant l'arrivée du numérique, posent également des défis aux artistes qui, encore une fois, doivent être des entrepreneurs et des *community managers* créatifs. Une des solutions attirantes peut être la divulgation gratuite, le mieux sous licence ouverte ou libre, ou bien dans un modèle « paye-ce-que-tu-souhaites ». L'utilisation des licences peut faire entrer l'artiste dans une communauté de partage légal croissante, ce qui ajoute une valeur d'usage supplémentaire pour certains consommateurs. Dans les deux cas de distribution, il serait souhaitable d'avoir déjà son propre public qui financerait le projet autrement, par exemple par des billets de concerts ou des produits merchandising dont l'importance, par ailleurs, a augmenté de façon significative, aux dépens de la musique enregistrée. Il en va de même pour la promotion qui, elle aussi, doit faire preuve d'originalité et être basée sur des relations proches avec le public, réalisées tout aussi bien à travers les sites individuels des artistes que des réseaux sociaux comme Facebook, Instagram ou Youtube.

---

<sup>1</sup> Même si cette question reste discutable, voir : STIGLER, G. J. & BECKER, G. S. 1977. De Gustibus Non Est Disputandum. *The American Economic Review*, 67, 76-90.

**Tableau 1. Réponses aux défis créatifs à chaque maillon de la chaîne de valeur**

Maillon de la chaîne de valeur	Type de créativité dynamique (en évolution)	Rôle de l'artiste	Réponse au défi créatif (liste non-exhaustive)
Création	Artistique	Artiste - créateur	Utilisation des effets numériques tout faits, échantillons de sons, d'éléments d'autres oeuvres ; mélanges des styles musicaux ; utilisation d'instruments hors du commun
Financement	Entrepreneuriale/ stratégique/ relationnelle	Porteur de projet/ entrepreneur/ <i>community manager</i>	Financement communautaire contre récompenses attirantes (éditions spéciales dédicacées, produits de merchandising, possibilité d'assister à l'enregistrement, au tournage vidéo, à un dîner en compagnie de l'artiste)
Production	Entrepreneuriale	Entrepreneur/ porteur de projet	Produit à valeur d'usage spéciale : fichier numérique à la qualité supérieure ( <i>flac</i> ), matériaux spéciaux, produits <i>vintage</i> : vinyles ou cassettes
Distribution	Entrepreneuriale/ relationnelle	Entrepreneur/ <i>community manager</i>	Distribution gratuite sous licence libre ( <i>Creative Commons</i> ), modèles d'affaires non-traditionnels (freemium, paye-ce-que-tu-souhaites)
Promotion	Relationnelle	<i>Community manager</i>	Utilisation des services sociaux (Facebook, Instagram, Youtube), sites personnels

Source : élaboration de l'auteure

## Conclusion

Le virage numérique, en offrant aux artistes une puissance sans précédent se manifestant par une indépendance et une liberté artistique potentielles, les a en même temps confrontés à une série de défis, non seulement liés aux compétences nécessaires dans l'environnement numérique, mais aussi à la créativité. Ce nouvel univers est caractérisé par la surabondance et un important déficit de l'attention de la part du public (Citton, 2017). Pour cette raison, les artistes se retrouvent assujettis à l'injonction créative qui concerne toutes les activités de la chaîne de valeur. Ainsi, à côté du rôle de l'artiste créateur qui leur est propre, ils sont obligés d'en jouer d'autres, tels que porteur de projet, entrepreneur ou encore *community manager*.

Pour se faire remarquer et reconnaître par le public, la créativité des artistes doit se concentrer sur les activités qui augmenteraient la valeur d'usage du produit pour le consommateur. Premièrement, il est nécessaire de proposer des produits toujours nouveaux et originaux, qui s'accorderaient avec les tendances et goûts évoluant très vite. Deuxièmement, outre le produit, il faut offrir une expérience qui l'accompagne ou même l'emporte sur lui. Et c'est l'aspect relationnel, ainsi que les liens que les artistes tissent avec l'audience qui revêtent une importance capitale dans ce nouvel univers. Ces exigences, en faisant sortir les artistes de l'économie de marché « traditionnelle » pour les placer dans de nouveaux contextes, comme l'économie de partage, de relation et de collaboration, suppose de leur part une créativité dynamique en mutation constante, qui doit pouvoir s'adapter aux circonstances en évolution, et cela sans que celle-ci leur garantisse un succès artistique.

## Bibliographie

- ANDONOVA, Y. 2015. Promesses et paradoxes de la référence créative. *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, 16, 5-15.
- BAUMAN, Z. 2008. *Płynna nowoczesność*, Kraków, Wydawnictwo Literackie.
- BENKLER, Y. 2008. *Wealth of Networks : How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press.
- BOUQUILLON, P., MIÈGE, B. & MOEGLIN, P. 2014. Industries du contenu et industries de la communication. Contribution à une déconstruction de la notion de créativité. In: ANDONOVA, Y., KOGAN, A.-F. & WILHELM, C. (eds.) *Injonction de créativité et création sous contrainte: parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve numérique*. Montréal.
- CITTON, Y. 2017. *The Ecology of Attention*, Cambridge, John Wiley & Sons.
- CORAZZA, G. E. 2016. Potential Originality and Effectiveness: The Dynamic Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 28, 258-267.
- CURIEN, N. & MOREAU, F. 2006. *L'industrie du disque*, La Découverte.
- GRAHAM, G., BURNES, B., LEWIS, G. J. & LANGER, J. 2004. The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 1087-1103.
- HANNAFORD, S. 2007. *Market domination! : the impact of industry consolidation on competition, innovation, and consumer choice* [Online]. Westport, Conn.: Praeger. Available: <http://ebooks.abc-clio.com/?isbn=9781567207316>.
- HELLIN, J. & MEIJER, M. 2006. Guidelines for value chain analysis. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- JANOWSKA, A. A. 2011. L'avenir de la musique après la révolution numérique: opportunités et contraintes pour l'industrie du disque. *Sociétés*, 87-94.
- JANOWSKA, A. A. 2016. ICT and 'Free'Culture. An Analysis of New Business Models for Cultural Goods on the Internet. *Gospodarka Rynek Edukacja*, 17, 28-32.
- JOUAN, M. 2014. Financement participatif: le créateur face à la demande d'argent. In: ANDONOVA, Y., KOGAN, A.-F. & WILHELM, C. (eds.) *Injonction de créativité et création sous contrainte: parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique*. Montréal.
- KAPLINSKY, R. & MORRIS, M. 2001. *A handbook for value chain research*, [Ottawa etc.]. IDRC.
- KEHOE, K. & MATEER, J. 2015. The Impact of Digital Technology on the Distribution Value Chain Model of Independent Feature Films in the UK. *International Journal on Media Management International Journal on Media Management*, 17, 93-108.
- KOZBELT, A., BEGHETTO, R. A. & RUNCO, M. A. 2010. Theories of creativity. In: KAUFMAN, J. C. & STERNBERG, R. J. (eds.) *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LEYSHON, A. 2009. The Software Slump?: digital music, the democratisation of technology, and the decline of the recording studio sector within the musical economy. *Environment and Planning A*, 41, 1309-1331.
- MONTUORI, A. & DONNELLY, G. 2013. Creativity at the Opening of the 21st Century. *Creative Nursing*, 19, 58-63.
- PENG, K. L., LIN, M. C. & BAUM, T. 2013. The constructing model of culinary creativity: An approach of mixed methods. *Qual. Quant. Quality and Quantity*, 47, 2687-2707.
- PORTER, M. E. 1985. *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, NY, The Free Press.

- PRATT, A. C. 2008. Cultural commodity chains, cultural clusters, or cultural production chains? *Growth and change*, 39, 95-103.
- PRIOR, N. 2012. The rise of the new amateurs. Popular music, digital technology, and the fate of cultural production. In: LAURA GRINDSTAFF, J. R. H., MING-CHENG LO (ed.) *Handbook of Cultural Sociology*. London: Routledge.
- PUCHEU, D. 2012. Les labels "indé" et les nouveaux chemins de l'intermédiation. In: MATTHEWS, J. T. & PERTICOZ, L. (eds.) *L'Industrie musicale à l'aube du XXIe siècle. Approches critiques*. Paris: L'Harmattan.
- RUNCO, M. A. & JAEGER, G. J. 2012. The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal Creativity Research Journal*, 24, 92-96.
- SANTAGATA, W. 2010. The culture factory: Creativity and the production of culture, Springer Science & Business Media.
- STIGLER, G. J. & BECKER, G. S. 1977. De Gustibus Non Est Disputandum. *The American Economic Review*, 67, 76-90.
- STURGEON, T. J. 2013. Global Value Chains and Economic Globalization - Towards a New Measurement Framework. Eurostat.
- TANG, M. & WERNER, C. 2017. *Handbook of the management of creativity and innovation theory and practice*, New Jersey; London; Singapore; Beijing; Shanghai; Honk Kong; Taipei; Chennai; Tokyo, World Scientific.
- WAELEBROECK, P. 2013. Digital music. In: TOWSE, R. & HANDKE, C. (eds.) *Handbook on the Digital Creative Economy*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- WALZER, D. A. 2017. Independent music production: how individuality, technology and creative entrepreneurship influence contemporary music industry practices. *Creative Industries Journal*, 10, 21-39.
- WIKSTRÖM, P. 2013. The music industry: Music in the cloud, Polity.
- ZAMORA, E. A. 2016. Value Chain Analysis: A Brief Review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5, 116-128.

## Le travail scientifique ou les malheurs de la vertu créative.

### Le cas italien

**Davide BORRELLI**

Università “Suor Orsola Benincasa” di Napoli (Italy)  
[davide.borrelli@unisalento.it](mailto:davide.borrelli@unisalento.it)

**Marialuisa STAZIO**

Università di Cassino e del Lazio Meridionale (Italy)  
[marialuisa.stazio@gmail.com](mailto:marialuisa.stazio@gmail.com)

---

#### Résumé :

A l'ère du néolibéralisme, on a mené à terme un changement du travail intellectuel et, en particulier, académique et scientifique. Tandis que, selon le mode de production post-fordiste et dans la vague du « nouvel esprit du capitalisme », des croissantes composantes d'activité cognitive et créative ont été introduites dans le domaine de la production industrielle – c'est-à-dire de ce que Marx appelait le « travail abstrait » – au contraire, des règles et des mesures de productivité standardisées sont de plus en plus mises en place à l'intérieur du monde de la recherche scientifique, autrefois laboratoire de créativité et de « travail concret ». Dans le cadre de ce récent tournant du travail scientifique, de ses motifs culturels aussi bien que de ses conséquences pour les politiques de la recherche et la vie des enseignants-chercheurs, nous nous concentrons sur les dispositifs d'évaluation des performances universitaires qui viennent d'être implémentées en Italie, en les considérant comme une nouvelle forme de pouvoir gouvernemental dans le domaine du savoir, qui pourrait engendrer, à notre avis, des effets délétères et contre-productifs sur la recherche, qui va perdre sa capacité heuristique et sa créativité.

#### Mots-clés :

enseignement supérieur, travail scientifique, évaluation de la recherche, créativité, néolibéralisme

---

Nous visons à aborder la recherche scientifique en tant que travail créatif. Aujourd'hui, dans l'université néo-libérale (Gill 2010 ; Espeland et Sauder 2016 ; McGettigan 2013), des *injonctions à la normalisation* affectent de façon de plus en plus impérieuse le travail scientifique et académique. Ces injonctions normalisatrices prennent la forme d'une impulsion à la qualité et à l'excellence dans le contexte des *ranking* des établissements d'enseignement supérieur et de la concurrence scientifique internationale. Ce tournant se fonde sur le principe que chaque capacité qui s'acquiert doit être mesurée, évaluée et mise en valeur. Mais, d'après nous, la conséquence de ce tournant dans le travail académique et scientifique c'est que, au nom de la qualité, on entrave et on nie la possibilité de faire de la recherche vraiment créative et de qualité (Borrelli 2015 ; Stazio 2015).

En d'autres termes, nous voulons questionner notre condition d'*homo academicus* : pourquoi, comment et depuis quand les injonctions à la qualité et à l'excellence se sont-elles emparées de l'université et de nous-même en tant que chercheurs?

Le premier volet de notre discussion concerne le changement que l'application du modèle de la nouvelle gestion publique a entraîné dans la sphère de la recherche. Dans la deuxième partie nous présenterons un aperçu d'une recherche en cours sur les conséquences de la managérialisation de l'Université en Italie.

## 1. La grande transformation de l'université

À l'heure de l'autonomie et de la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur, des injonctions normatives vont affecter de plus en plus la recherche scientifique, en tant que travail intellectuel créatif, aussi bien que les chercheurs en tant que travailleurs consacrés à découvrir des choses nouvelles (ou « à avoir de nouveaux yeux »).

Nous avons affaire à une nouvelle « grande transformation », pour citer Karl Polanyi (1944), c'est-à-dire la grande transformation de l'université qui se passe sous l'influence de l'idéologie néolibérale, pour laquelle la société toute entière doit prendre la forme d'un marché. Dans ce contexte, la compétition devient la « nouvelle raison du monde », qui règle les conduites des hommes (Dardot et Laval 2009), voire même les domaines de l'éducation et de la science.

Aussi notre travail intellectuel créatif d'enseignants-chercheurs est assujéti à un modèle de gestion entrepreneurial, c'est-à-dire au *New Public Management* (de Gaulejac 2012) et donc à des principes managériaux tels que le *benchmarking* (Bruno et Didier 2013), l'assurance qualité, l'organisation par projet, le financement fondé sur les performances, l'avancement au mérite, etc. Il s'agit d'un modèle de gestion basé sur les principes de la compétitivité, qui vise à la satisfaction des clients et impose l'*accountability* à tous les niveaux de l'organisation.

Dans ce tournant politique et culturel, les établissements d'enseignement supérieur rivalisent entre eux pour attirer des budgets les plus importants de la part de l'État comme si l'université était, ni plus ni moins, un marché parmi d'autres.

L'autonomie des différents établissements d'enseignement et recherche paraît une condition nécessaire pour ce système. Mais l'«autonomie» néo-libérale n'est pas l'autonomie de la

science libre. C'est plutôt une forme d'autonomie individualisante que chaque établissement est encouragé à poursuivre pour se démarquer des autres, de la même manière dans laquelle toute entreprise offre ses produits aux consommateurs (Neave 2012). Elle est par conséquent structurée sur un modèle entrepreneurial et concurrentiel, visant à la construction d'une sorte de « quasi-marché » universitaire.

Pour transformer l'« économie des singularités » (Karpik 2007) du travail académique et scientifique en indicateurs comparables et computables, il faut établir des mesures qui permettent de juger et trier tous les établissements et tous les chercheurs selon des valeurs de qualité scientifique publiquement identifiables. Les agences d'évaluation sont chargées d'assurer cette fonction, qui sert à légitimer l'affectation par l'État de différents financements et de primes de résultat. En d'autres termes, on peut définir les agences d'évaluation comme des systèmes de permutation qui organisent et règlent des systèmes de récompense et de sanction. Mais les systèmes d'évaluation de la recherche passent sous silence les singularités qui ne se prêtent pas à être comptées et mesurées et qui n'est pas possible de réifier. Il s'agit de transformer notre travail vivant, nos vies au travail, dans quelque chose qui puisse être mesuré, compté et rapporté à autre chose.

En plus, la nouvelle gestion publique de l'Université s'avère un alourdissement bureaucratique infructueux qui gêne la liberté d'action et la créativité des chercheurs. Au lieu de réduire son ingérence comme l'on pourrait s'attendre à raison de la rhétorique libérale du laissez-faire – l'État néo-libérale va en réalité augmenter de manière tout à fait incontrôlée son intervention. C'est un mélange étrange de liberté et de contrôle ou, plus exactement, c'est un contrôle normatif majeur obtenu dans le but de renforcer l'autonomie et, donc, la mise en concurrence des établissements.

En effet, l'application au système de l'enseignement supérieur et de la recherche des procédés gestionnaires d'entreprise, déclenche une prolifération des pratiques fondées sur des procédures et des paperasses évaluatives onéreuses. Il en résulte – comme le dit David Graeber – « un océan de documents sur la stimulation de 'l'imagination' et de la 'créativité', dans un cadre qu'on aurait très bien pu concevoir délibérément pour étouffer dans l'œuf toute manifestation de créativité et d'imagination » (2015, p.150).

## 2. Le cas Italien

En Italie, la nouvelle gestion publique de l'enseignement supérieur et de la recherche est parue dans le contexte d'une crise générale. Le système universitaire italien a été presque un champ d'expérimentation : à partir de 1999 un grand nombre de changements législatifs ont abouti à la réforme Gelmini. Presque tous ces changements ont été conçus sans frais de la part de l'Etat. De surcroît, de 2008 à 2015 le financement public pour l'enseignement supérieur a baissé de 22% (Viesti 2016, p. 3).

Dans ce contexte, les conditions de travail des chercheurs ont profondément changé. Nous les avons observés par nous-mêmes, dans nos pratiques quotidiennes et aussi à travers des entretiens que nous avons fait avec des témoins privilégiés, dans le contexte d'une recherche de l'Université de Rome « La Sapienza »<sup>1</sup> concernant les effets du réformisme académique et de l'évaluation sur la communauté scientifique des sciences humaines et sociales.

---

<sup>1</sup> La recherche - *Réformisme académique et évaluation dans le domaine des sciences sociales et politiques. Les effets sur la communauté scientifique* - est sous la direction de Renato Fontana de l'Université de Rome « La

Cette recherche n'est pas encore aboutie, mais nous pouvons dès à présent affirmer que les entretiens ont souligné plusieurs points cohérents avec nos hypothèses sur la pénétration des injonctions normatives et normalisatrices dans la sphère de la recherche.

Comme l'indique un de nos témoins « la 'machine à évaluation' établit ce qui doit être considérée comme une 'bonne recherche' et ce qui ne doit pas l'être. Des éléments qui font partie du processus extrinsèque – c'est-à-dire où publier, comment publier, combien publier, etc. – deviennent les règles qui définissent la qualité intrinsèque de la recherche » (ancien sous-directeur du Comité d'évaluation de l'Université de Padova).

Plusieurs de ces points ne sont pas nouveaux dans le débat international. Il s'agit par exemple de poursuivre des standards venant de l'extérieur de la recherche. Cela commence par la standardisation du mode de production de l'édition scientifique, avec ses injonctions qui vont du format des articles jusqu'à l'idéaltype anglo-saxon de revue.

Il s'agit encore d'une productivité qui se mesure en quantité. C'est une 'réduction' du travail individuel et collectif (par exemple d'un laboratoire ou d'un département) à ses seuls aspects quantitatifs – combien d'articles, combien d'étudiants, combien de cours, combien des crédits... – parce que seulement ces 'nombres' peuvent être rémunérés par les logiques ministérielles. Ça veut dire – comme l'indique un de nos témoins – que « la logique de l'administration devient elle-même la logique de la recherche ».

C'est pour cela que la qualité sera représentée, par exemple, par la production d'un nombre maximal de « produits de recherche » dans une période temporelle la plus courte possible. C'est pour cela, encore, que d'après la logique que ce qui compte est forcément ce qui peut être compté, il y a une certaine 'spirale inflationniste' de production de 'nouveau-tés' : comme dans le *publish or perish* aux Etats Unis.

En plus, nous sommes obligés d'avoir beaucoup de projets en même temps, avec beaucoup de partenaires différents, en hommage à l'impératif de la productivité et pour minimiser les risques de ne pas honorer nos obligations. Ces projets doivent être de courte durée et, surtout, ils doivent être exploités de plusieurs façons, en maximisant l'activité de recherche. Donc, à partir d'une même recherche, et avec le même matériel, on doit écrire plusieurs articles qui puissent effectivement compter en tant que 'produits' différents. En bref, ce système nous pousse - comme le dit un de nos témoins, le directeur d'un laboratoire en science politique à l'Université de Roma « La Sapienza »- à « maximiser les résultats en minimisant les efforts ».

Comme le dit un autre interlocuteur, « quand je lis quelque chose, je tends déjà à penser (...) comment je pourrais transformer ce travail dans une publication, car sinon ce serait un travail 'improductif' qui ne trouve aucune forme de 'valorisation', comme on dit aujourd'hui » (ancien sous-directeur du Comité d'évaluation de l'Université de Padova).

Par ailleurs, ces injonctions normatives produisent plusieurs effets pervers et des « stratégies absurdes », bien connues (Beauvallet 2009), telles que par exemple le *salami-slicing* ou le dopage des auto-citations et des citations croisées.

---

Sapienza ». Grâce à l'analyse des documents et des bases de données des publications, et des entretiens en profondeur avec des témoins privilégiés, la recherche va étudier les retombées cognitives, comportementales et relationnelles des nouvelles pratiques sur le travail des enseignants-chercheurs.

En plus, il faut chercher des financements en dehors du système universitaire, ce qui entraîne que les projets de recherche doivent répondre aux logiques et aux priorités du sujet octroyant. Faire un projet de recherche, alors n'est plus un acte créatif qui répond à une curiosité scientifique, mais un moyen de satisfaire des besoins qui ont souvent quelque chose à voir avec le travail scientifique uniquement car ils visent à la survie des laboratoires et souvent des chercheurs.

Il s'ensuit que les enseignants-chercheurs ont tendance à se comporter comme de véritables entrepreneurs de la recherche plutôt que comme des scientifiques. Comme le dit un de nos témoins, « la capacité entrepreneuriale est devenue l'élément fondamental du système de primes de résultat (...). Elle ne concerne pas la recherche, mais est souvent la condition pour faire de la recherche » (ancien sous-directeur du Comité d'évaluation de l'Université de Padova Illetterati).

De cette façon, la recherche fondamentale et à long terme est mise en péril. En plus, comme l'affirme un interlocuteur, ce système entrave « la créativité scientifique qui vit aussi d'inutilité » et obstrue surtout « le plaisir de connaître quelque chose que l'on ne sait pas et encore le plaisir de suivre des pistes qui se révèlent fausses, qui mènent à nulle part. On efface tout cela et on nous contraint toujours à faire des calculs. Ce qui ne convient pas trop bien à notre activité » (directeur d'un laboratoire en science politique à l'Université de Roma « La Sapienza »). En effet, le risque et, pourquoi pas la faillite, ont été - dans l'histoire de la science - la manière dont la connaissance scientifique a avancé.

En effet, pour citer les propos de nos témoins, dans ce système les moyens deviennent une fin en soi. Par exemple, il ne s'agit pas de choisir des partenaires ou des arguments, ou des appels à recherche, en raison de nos véritables intérêts scientifiques. Nous sommes, en fait, orientés en raison des chances d'accéder à des financements, et/ou de publier rapidement, dans certaines revues, avec certains éditeurs, etc. (directeur-adjoint du laboratoire en science de la communication et de la recherche sociale de l'Université de Roma « La Sapienza »). Plus encore, les chercheurs sont guidés par les chances d'enrichir leur recherche d'éléments soit disant de qualité, comme ils sont définis par les systèmes de récompense et de sanction imposés.

Au lieu de se proposer comme un laboratoire d'idées nouvelles et originales, l'Université risque de devenir une institution à qui on demande de poursuivre principalement des standards imposés de l'extérieur. Les dispositifs de gouvernement et d'évaluation échappent au contrôle conscient des chercheurs, et sont devenus ainsi des sujets autonomes qui les dominent et les aliènent.

Plusieurs de ces points sont bien connus dans le débat international. Par exemple, Mats Alvesson et André Sandberg (2014) distinguent *la box-breaking research* de la *boxed-in research*, c'est-à-dire des pratiques de recherche qui déclenchent ce qu'ils nomment la « stupidité fonctionnelle », qu'ils définissent comme l'inaptitude à la réflexion critique et l'attitude à accomplir des tâches de haute compétence technique dans un domaine limité.

Nous pouvons considérer l'Italie comme un cas particulier, notamment pour trois raisons :

1. Il y a beaucoup de points critiques en matière de législation et de réglementation ;
2. Le système universitaire et de la recherche a été déclassé de manière assez marquée par des réductions budgétaires drastiques;

3. Le système de primes de résultat, adopté en un régime de ressources décroissantes, a des résultats paradoxaux où la *prime* devient le manque - ou la petite mesure - de réduction des financements.

Nous ne pouvons pas analyser ici en profondeur tous ces points. Pour le premier nous pouvons donner un seul exemple, particulièrement significatif, pour ses effets sur les pratiques de la recherche. En Italie le classement des revues s'effectue sous l'impulsion directe de l'État. Le triage des revues en rangs de qualité et d'après la pertinence disciplinaire, décourage les pistes de recherche les plus originales autant que le travail transdisciplinaire : par exemple, si je publie un article dans une revue qui n'est pas classée dans mon « domaine disciplinaire », cet article ne comptera rien pour ma performance. Pour le deuxième et le troisième point, nous nous limiterons à montrer comment notre système d'enseignement supérieur soit désormais un système en déperdition. Comme indiqué dans le Tableau 1 (Tab.1), de 2004 à 2015, le système d'enseignement supérieur italien a subi d'importantes baisses.

#### Les baisses de l'Université Italienne

(variations relatives aux valeurs 2004-2008)

Étudiants inscrits	-20%
Enseignants/Chercheurs	-17%
Personnel technique et administratif	-18%
Cours de Licence et Masters	-18%
FFO (Fond de Financement Public – valeur réelle)	-22%

Tab.1. Fonte: rapporto RES - Viesti, G., 2016

D'autre part, l'Italie a un problème qui concerne la quantité des diplômés (Fig. 1) et leur distribution équitable dans le pays.

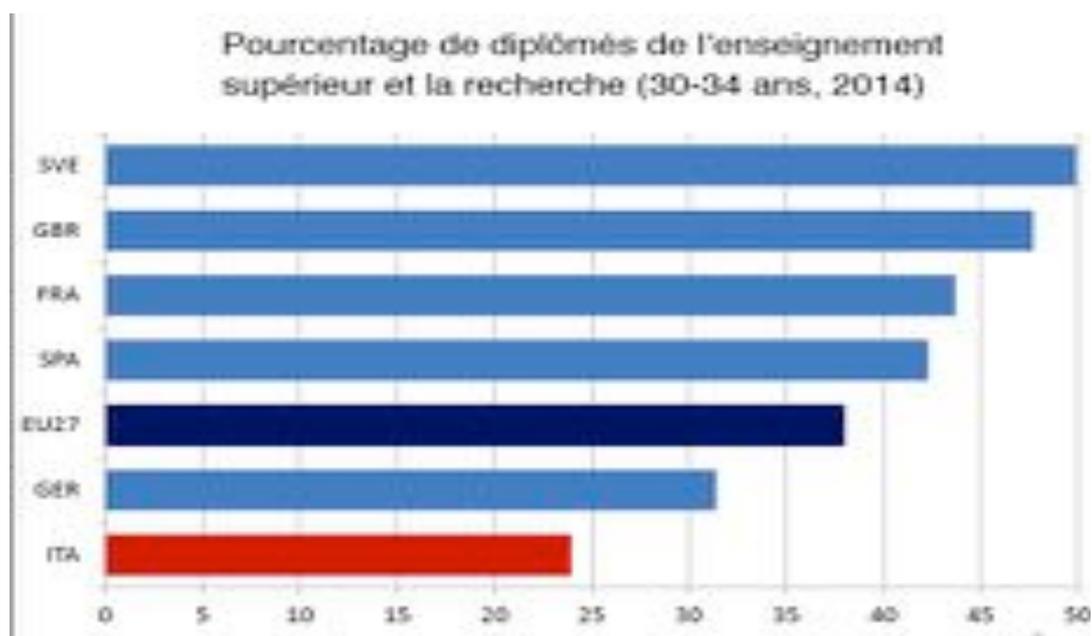


Fig. 1. Fonte: rapporto RES - Viesti, G., 2016

Au contraire, la réduction des fonds publics et leurs principes d'allocation négligent tout principe d'égalitarisme et polarisent les inégalités parmi les universités italiennes. Les établissements situés dans les zones du pays moins favorisées ont été particulièrement pénalisés. Bref, il y a eu un « effet Matthieu » (Merton 1968): on donne à celui qui a, mais à celui qui n'a pas on ôte même ce qu'il a.

L'application d'un système de primes de résultat affecte en profondeur les processus de subjectivation des chercheurs. En Italie, l'application de ce système en régime de ressources décroissantes, force les chercheurs à changer d'une façon très rapide, car il en va réellement de la survie des formations, des laboratoires, etc.

Pour résumer on peut dire qu'une « recherche malade du management » entraîne de nombreux « malheurs » pour la « vertu créative » des chercheurs, car elle favorise la « stupidité fonctionnelle ». En plus elle produit de la compétition et de l'exclusion, engendre l'individualisme, aussi bien que la fraude scientifique. « La réputation des chercheurs n'est plus dans le bon travail, mais dans des grilles et des critères extérieurs » (de Gaulejac 2012, p. 56).

## Conclusion

Que pouvons-nous conclure de l'analyse proposée ici ? Pour l'instant, en ce contexte de réseau international de recherche, nous voulons poser un regard critique sur cette nouvelle « philosophie gouvernementale » (Martuccelli 2010), qui va bien au-delà du simple domaine universitaire et qui incarne à la perfection le « mode de domination gestionnaire », dont a parlé Luc Boltanski (2009). Il s'agit d'un mode de gouvernance qui vise à désamorcer toute critique, en faisant appel à une supposée évidence des nombres ; qui renvoie à une raison systémique et impersonnelle et établit un modèle de politique où on n'a jamais d'autres choix possibles.

Dans l'actuelle « société de l'évaluation », comme l'a définie Peter Dahler-Larsen, la vérification de toute chose sert seulement à donner l'impression que les choses sont sous contrôle. Ce dernier écrit que « le but de l'évaluation n'est pas de stimuler des discussions sans fin dans la société, mais plutôt de les empêcher » (2001, pp. 175-76).

Nous voulons précisément questionner cette pensée hégémonique et stimuler des réflexions analytiques et, pourquoi pas, des actions. C'est-à-dire nous souhaitons questionner la « société de l'évaluation », ses tensions normalisantes et son univers idéologique. Nous voulons enquêter, enfin, sur leurs impacts au sein de l'université et la recherche, à partir d'un travail autoréflexif sur notre travail et ses changements qualitatifs. Il s'agit d'objectiver le sujet objectivant, comme le dirait Bourdieu (1992), c'est-à-dire d'explorer si, dans ce milieu de plus en plus assujéti aux discours managériaux sur l'excellence et la qualité, nous qui étudions le tournant créatif sommes effectivement en état de faire de la recherche originale. Jusqu'à présent on s'est préoccupé essentiellement de transformer l'université en hommage à une vision managériale et compétitive. Maintenant il faudrait étudier et penser profondément les conséquences et les malheurs que cette « grande transformation » va produire.

## Références bibliographiques

- Alvesson, M. & Sandberg, J., 2014, «Habitat and Habitus : Boxed-in vs Box-Breaking Research », *Organization Studies*, 35, n. 7, pp. 967-987.
- Beauvallet, M., 2009, *Les stratégies absurdes : comment faire pire en croyant mieux faire*, Paris, Seuil.
- Boltanski, L., 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard.
- Borrelli, D., 2015, *Contro l'ideologia della valutazione. L'Anvur e l'arte della rottamazione dell'università*, Milano, Jouvence.
- Bourdieu, P., 1992, *Homo academicus*, Paris, Éditions de Minuit.
- Bruno, I. & Didier 2013, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte.
- Dahler-Larsen, P., 2001, *The Evaluation Society*, Stanford, Stanford University Press, 2012.
- Dardot, P. et Laval, C., 2009, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, Éditions La Découverte.
- de Gaulejac, V., 2012, *La recherche malade du management*, Versailles Cedex, Éditions Quae.
- Espeland, W. N. et Sauder, M., 2016, *Engines of Anxiety. Academic Rankings, Reputation, and Accountability*, New York, Russell Sage Foundation.
- Gill, R., 2010, « Breaking the silence: The hidden Injuries of Neo-liberal Academia », in Ryan-Flood, R & Gill, R. (eds.), *Secrecy and Silence in the Research Process: Feminist reflections*, Abingdon, Oxon; New York, NY, Routledge, pp. 228-244.
- Graeber, D., 2015, *Bureaucracy. On Technology, Stupidity, and the Secret Joy of Bureaucracy*, New York, Random House.
- Karpik, L., 2007, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard.
- Martuccelli, D., 2010, «Critique de la philosophie de l'évaluation», *Cahiers Internationaux de Sociologie*, nombre monographique intitulé *Ce que évaluer voudrait dire* (dir. par Georges Balandier), vol. CXXVIII-CXXIX, pp. 27-52.
- McGettigan, A., 2013, *The Great University Gamble: Money, Markets and the Future of Higher Education*, London, Pluto Press.
- Merton, R. K., 1968, « The Matthew Effect in Science. The Reward and Communication Systems of Science are Considered », *Science*, vol. 159, n. 3810, pp. 56-63.
- Neave, G., 2012, *The Evaluative State. Institutional Autonomy and Reengineering Higher Education in Western Europe. The Prince and his Pleasure*, New York, Palgrave MacMillan.
- Polanyi, K., 1944, *The great transformation: the political and economic origins of our time*, New York, Farrar & Rinehart.
- Stazio M., 2015, «Il lavoro universitario e l'arte di andare in bicicletta. Prolegomena shandiani a una ricerca sulla vita e sul lavoro nell'Università italiana», *Sociologia Italiana AIS Journal of Sociology*, n. 6, 2015.
- Viesti, G., 2016, *Università in declino. Un'indagine sugli atenei da Nord a Sud*, Roma, Donzelli.

## Création sous contrat ou création sous contrainte ?

### Le cas du projet ETNA

**Nicole DENOIT**

Université François Rabelais -Tours  
ICD - Interactions culturelles et discursives  
[denoit@univ-tours.fr](mailto:denoit@univ-tours.fr)

**Guillaume LE BAUBE**

Auteur- photographe  
Projet ETNA  
[guillaume.le.baube@gmail.com](mailto:guillaume.le.baube@gmail.com)

**Le cas du projet ETNA (Espace numérique et artistique) de l'entreprise Vinci-Cofiroute pour accompagner sur quatre ans le chantier d'élargissement de l'autoroute A10 en Région Centre**

---

#### **Résumé :**

Le chantier est une œuvre en devenir, un processus de création en cours, un état transitoire qui fascine nos contemporains et en particulier les artistes. Ainsi, d'un « chantier interdit au public », celui de l'élargissement de l'autoroute A 10 entre Veigné et Chambray-les Tours, soit sur 6 km dans la Région Centre, l'entreprise Vinci-Cofiroute, par la volonté de son directeur opérationnel, veut faire un espace de création artistique pendant toute la durée des travaux et ainsi, d'une certaine manière, ouvrir le chantier au public par l'intermédiaire de l'interactivité numérique et par ce que les artistes donneront à voir du chantier . Par ce processus de création autoroutière en même temps qu'artistique l'entreprise prétend redonner à l'autoroute une modernité qui lui manquerait. Il s'agit ici de voir dans quelles conditions, sous quels contrats et contraintes, peut se mettre en place cette collaboration idéalisée par l'entreprise d'une « co-construction » de l'autoroute.

**Mots-clés :** artistes en entreprise, autoroute, chantier, co-construction, innovation

---



Afin d'« identifier les transformations actuelles du travail et de sa dimension créative » et de répondre ainsi aux propositions du colloque, il s'agit dans cette contribution de retenir le contexte d'un chantier d'autoroute. Nous allons ainsi étudier le cas du projet ETNA (Espace numérique et artistique) de l'entreprise Vinci Autoroutes qui accompagne sur quatre ans le chantier d'élargissement de l'autoroute A10 sur 6 km en Région Centre, plus précisément entre Veigné et Chambray les Tours, c'est-à-dire en zone urbaine avec cinq communes concernées à la fois par les perturbations du chantier et les avantages qu'il promet.

C'est de la volonté du directeur opérationnel de Vinci Autoroutes, Eric Sauner, qu'est né ce projet ETNA, ou plutôt d'un reproche qui lui a été adressé par un ami : « Ton autoroute n'est pas moderne » pour reprendre exactement ses propos. Une injonction à la « modernité » donc, terme finalement peu moderne lui aussi, mais qui semble assimilable à une injonction à la créativité et à l'innovation, injonction à laquelle réagit vivement, à titre personnel, Eric Sauner qui prend alors conseil auprès de la consultante Nathalie Jordy.

## Les « ingrédients » de la « modernité »

De cette consultation naît le projet ETNA dont « la modernité » attendue s'appuie d'abord sur les compétences d'un territoire et de ses acteurs : d'une part sur la renommée et l'efficacité de l'association Mode d'emploi, et de sa directrice artistique Marie Claude Valentin, depuis longtemps engagée dans le soutien à la professionnalisation des artistes plasticiens, sur la renommée d'autre part, de l'association PaloAltours et de son jeune président Julien Dargaisse pour le soutien aux startups du numérique de la région Centre.

Si le projet ETNA, « cheval de Troie » d'une modernité désirée pour l'entreprise Vinci Autoroutes, est voulu comme un projet de territoire, c'est parce qu'il prétend transformer l'étape du chantier de l'autoroute en un processus de « co-construction » comme le revendique son directeur Eric Sauner, un projet collaboratif, à visée d'ouverture vers ce territoire. C'est pourquoi les quatre artistes, ainsi que les deux créateurs d'applications numériques qui sont retenus sur appel à projet, ont des profils très différents mais sont tous liés à la région.

La modernité serait donc pensée dans une stratégie d'inscription de l'entreprise Vinci Autoroutes dans le territoire, de collaboration, de co-construction (autant de termes récurrents dans le champ lexical de l'innovation) co-construction avec les parties prenantes du chantier de l'autoroute (associations, élus, habitants, scolaires, étudiants, usagers) auxquels le « chantier interdit au public » va s'ouvrir par l'intermédiaire de ce que les artistes intégrés sous contrat pour toute la durée du chantier, vont donner à voir et à penser, par les deux applications numériques aussi, permettant au public de mieux comprendre et respecter la sécurité du chantier.

Le projet ETNA a pour objectif de « réinventer un chantier autoroutier moderne en zone urbaine », selon les termes officiels de l'entreprise par l'intermédiaire de sa responsable de communication, de faire se rapprocher tous les publics : les clients, les entreprises du quartier et celles intervenant sur le chantier, les ouvriers, les artistes. « C'est en quelque sorte notre manière de faire co-construire l'autoroute » déclare Eric Sauner.

L'éditorial du directeur départemental adjoint de La Nouvelle République fait écho aux objectifs annoncés par l'entreprise. « Cet énorme chantier se veut le précurseur d'une inédite façon de travailler. Vinci-Cofiroute, souvent présenté comme le symbole de l'argent et du bitume, a décidé d'humaniser son image, de tendre la main à la Sépant, représentant associatif intransigeant d'une nature sans entrave, de lancer aussi un appel à projets numériques et artistiques. Façon pour elle de prouver qu'elle est un acteur local constructif dont la mission de service public, assignée par l'Etat, ne se borne pas à élargir six kilomètres d'autoroute ».

« Humaniser son image » certes, et notre recherche pose l'hypothèse que l'installation sur le chantier pour quatre ans de quatre artistes aux personnalités fortes et différentes, dont les œuvres antérieures témoignent d'une grande liberté, d'un regard critique sur notre société, a été et reste une prise de risque pour les uns comme pour les autres. Or, comme le souligne P.M Menger « c'est bien l'incertitude qui donne au travail créateur son épaisseur d'humanité et ses satisfactions les plus hautes, et c'est ce qui a toujours valu à l'art de figurer parmi les

modèles de l'action humaine la plus haute, depuis Aristote »<sup>1</sup>. Cette acceptation d'une prise de risque entre également dans le processus de toute innovation. La création artistique peut donc être un modèle de fonctionnement pour une entreprise à la recherche de « modernité » et d'innovation.

Consciente de cet apport, l'entreprise refuse d'ailleurs de parler de mécénat à propos du projet ETNA car elle considère que le travail des artistes va la conduire à se penser autrement de l'intérieur, va véritablement la « travailler » comme le pense son directeur Eric Sauner, conscient de l'incertitude qu'il introduit dans le programme du chantier par ailleurs sous haute surveillance et sécurité maximale. L'innovation serait au prix de l'acceptation de l'incertitude, de l'intégration de l'imprévu et de cette insécurité artistique « créative.

De plus, le chantier est « un espace d'attente plus que de finitude ». Marc Augé y voit le lieu qui « contre l'évidence, met en scène l'incertitude ». « Contre le présent, il souligne à la fois la présence encore palpable d'un passé révolu et l'imminence incertaine de ce qui peut advenir : la possibilité d'un instant rare, fragile, éphémère, qui échappe à l'arrogance du présent et à l'évidence du déjà-là »<sup>2</sup>.

L'incertitude est aussi celle des relations humaines dans le face-à-face entre l'entreprise et les artistes. Les uns et les autres seront mis à l'épreuve pendant quatre ans car, si cette co-construction du chantier est mise en œuvre avec un contrat étudié réciproquement - notamment par l'association Mode d'emploi pour que les droits de propriété des artistes sur leurs œuvres soient protégés - l'imprévu est attendu si l'on peut dire... et des confrontations et adaptations feront évoluer nécessairement les relations des parties prenantes.

C'est le versant artistique du projet ETNA dont nous traitons ici, même s'il est à noter que le mariage forcé de la création artistique et de la création numérique est imposé aux artistes au nom de la modernité. Dans l'état actuel du projet, soit à une année de son aboutissement, on ne peut noter une véritable synergie entre la démarche artistique et la création numérique associée, ce qui ne veut pas dire que le travail des artistes ignore la question numérique - elle est au cœur de la proposition du plasticien Florent Lamouroux - mais une collaboration et une co-construction ne se décrètent pas et le cheminement artistique est fondamentalement un espace de liberté et d'imprévisibilité.

Notre démarche procède donc essentiellement de l'analyse du processus de création engagé par les quatre artistes sélectionnés par l'entreprise sur appel à projet<sup>3</sup>. Le financement de leur création respective est prévue sur toute la durée du chantier et passe par l'intermédiaire de l'association Mode d'emploi. Ce financement concerne non seulement le processus de création, la réalisation des œuvres, mais aussi toute initiative pouvant contribuer à un approfondissement du sens de cette expérience toute nouvelle, de cette aventure que représente ETNA pour l'entreprise.

### **L'autoroute, une réalité irréconciliable avec le monde de l'art ?**

C'est en revenant à la situation de confrontation initiale entre le monde de l'entreprise autoroutière et le monde de l'art contemporain que nous percevons au mieux le chemin

---

<sup>1</sup> P.M Menger, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Seuil, 2009

<sup>2</sup> Marc Augé, *Le temps en ruines*, Paris, Galilée, 2003, p.89, 95-96

<sup>3</sup> Il s'agit de deux plasticiens, Florent Lamouroux et Ma Zhong Yi, un vidéaste Nikolas Chasser-Skilbeck, un photographe, Guillaume Le Baube.

parcouru, les rapprochements opérés et que nous apprécierons la subtilité d'inscrire la « modernité » de l'autoroute dans sa mise en chantier. Aujourd'hui, plus que jamais, constate Gilles Lipovetsky, on considère que :

« L'économie libérale ruine les éléments poétiques de la vie sociale ; (qu') elle agence, sur toute la planète, les mêmes paysages urbains froids, monotones et sans âme, (qu') elle installe partout les mêmes franchises commerciales, homogénéisant les modèles des centres commerciaux, des lotissements, chaînes hôtelières, réseaux autoroutiers, quartiers résidentiels, sites balnéaires, aéroports : d'est en ouest, du nord au sud, on a le sentiment qu'ici c'est comme ailleurs »<sup>4</sup>.

Cette description ne peut mieux camper l'état d'esprit dans lequel prend naissance le projet ETNA.

A cet état des lieux d'une économie qui semble irrécyclable avec le monde de l'art, il convient d'ajouter quelques lignes du texte de la conférence que prononça Marie-Haude Caraès, directrice de l'école des Beaux-arts de Tours, qui invitait en ses murs l'entreprise Vinci à une rencontre avec les partenaires, artistes, créateurs du numérique, pouvant être intéressés par l'appel à projet ETNA<sup>5</sup>.

Il nous semble que cette acceptation d'un regard extérieur critique, sévère mais sensible et autorisé, peut augurer de la part de l'entreprise d'un réel intérêt porté à ce rapprochement avec le monde de la création comme source d'enrichissement mutuel, de questionnement et au final d'innovation pour l'entreprise. Voici les termes - très inspirés par Marc Augé - dans lesquels s'exprima la directrice de l'école des Beaux-arts :

« L'expérience de l'autoroute est prise dans cet aller-retour de l'insignifiance absolue et du dévoilement de la vie urbaine, loin de la poésie du banal, de la célébration des petits riens. Neutre, sèche et austère, l'autoroute est un champ de bataille physique et intellectuel, lieu d'une extrême sauvagerie et lieu où s'effondrent l'analyse, les schémas classiques de la pensée. Ainsi aller sur l'autoroute, c'est faire l'expérience d'une pauvreté vécue qui ne laisse aucune trace dans la mémoire (...) Cette insignifiance du contexte de votre objet d'étude, l'autoroute – aucune prise à une saisie corporelle ou intellectuelle – oblige à renoncer à toute idée de synthèse. Tout ce qui peut être l'objet d'une appréciation humaine se réduit ici à la catégorie triviale et sans concurrence de l'ennuyeux. Nulle autre option n'est possible, et celle-là, à elle seule, écrase tous les degrés de la sensibilité et du goût. C'est ce déni des nuances de la souffrance et du plaisir, cet assèchement esthétique de nos goûts qui marque l'autoroute. Lieu du mouvement ou lieu-mouvement, l'autoroute est sans âme, et se vit même « sur le mode du défaut de corps ». En dépit de sa présence forte sur le territoire, elle ne peut se réfugier dans une quelconque matérialité. Rabaisnée au niveau du sol, elle se contente de peu : une dénomination technique – A4, A6, A10 –, une sobriété des matériaux et des formes, une absence d'ostentation. Et si l'on ne visite pas l'autoroute, du moins en apprécierait-on un séjour ? Si peu. On s'arrête parfois dans une station-service ou une aire de repos, où l'on ne passe guère plus de dix minutes. C'est déjà beaucoup ».

Le directeur ne renonce cependant pas à lancer en 2015, sur appel à candidatures, le projet ETNA qu'il se propose de financer à hauteur d'environ 90 000 euros. Et lorsque les lauréats seront désignés le lancement du projet se fera à l'École des Beaux-arts (sans rancune... ).

---

<sup>4</sup> G.Lipovetsky, Jean Serroy, *L'esthétisation du monde*, Gallimard, 2013, p.10

<sup>5</sup> Il était en effet inconcevable qu'un projet artistique d'envergure dans la Région Centre puisse être conçu sans y associer l'école des Beaux-arts. Cette conférence inaugurale est loin d'être immédiatement une main tendue vers l'entreprise et le directeur opérationnel de Vinci autoroutes, Eric Sauner.

L'opposition entre le monde de la création artistique, celui du langage de l'esthétique, de la sensibilité, de l'émotionnel et celui, fonctionnel de l'entreprise autoroutière, a donc été dès l'origine clairement réaffirmée. Ainsi le projet ETNA est né, non pas d'un semblant de proximité complaisamment revendiqué par stratégie d'image pour l'un (l'entreprise), par stratégie financière pour l'autre (les artistes), mais d'une réaffirmation de tout ce qui sépare les univers de chacun.

### **Prendre « le risque de l'art » dans l'entreprise**

Au moment de notre intervention dans ce colloque, les artistes entrent dans la phase qui ouvre leurs travaux aux dites « parties prenantes » du projet, nommées plus haut, et une impatience, si ce n'est une inquiétude, est perceptible quant à une trop exclusive valorisation de leurs créations au bénéfice de l'entreprise et de sa communication. Certes, il est important que l'originalité de la démarche soit diffusée, appréciée et valorisée au sein de l'entreprise et des nombreuses divisions du groupe. Le projet ETNA a remporté en 2017 le prix de l'innovation Vinci Autoroutes en Région Centre et concourt actuellement au prix national. Notons que la candidature au prix de l'innovation s'est appuyée sur la réalisation, en 2016, par les étudiants du master Langues et Commerce international de l'université François Rabelais de Tours, d'un CD documentaire sur le projet ETNA, librement réalisé selon leur curiosité et selon les éléments de leur formation portant sur les relations du monde de l'art et de l'entreprise. De cette manière déjà, le chantier interdit s'ouvrait au public.

Cependant, les artistes ne peuvent se satisfaire d'une « exploitation » en interne de leurs créations. En effet, l'originalité du projet ETNA, qui a suscité leur désir de répondre à l'appel à projet, est liée à cette volonté initiale de la direction d' « ouvrir le chantier interdit au public »<sup>6</sup>. Comme le souligne Pauline de Laboulaye, présidente d'honneur des Amis de la Maison rouge :

« La tentation de l'instrumentalisation menace la relation à plusieurs niveaux. Faire d'une résidence d'artiste un outil de management ou de communication en lui assignant des objectifs pratiques ôte à l'artiste la liberté sans laquelle il ne peut exercer sa fonction de mise à distance critique et de représentation symbolique. Or, si les entreprises tolèrent mal l'inattendu, il est vital pour l'artiste (...) Jusqu'où l'entreprise est-elle prête à prendre le risque de l'art et jusqu'où l'artiste est-il prêt à risquer son autonomie ? »<sup>7</sup>.

L'artiste engagé sous contrat par l'entreprise Vinci Autoroutes garde-t-il sa liberté ? Quelle bataille, quels ajustements permanents sur le long cours de ce projet sont possibles ou nécessaires ? Ces questions sont au cœur des nombreux entretiens que nous avons menés avec les artistes<sup>8</sup>.

### **Des ajustements réciproques**

Aujourd'hui, le recul de deux années nous permet, en proximité régulière avec les artistes sélectionnés par l'entreprise, d'analyser la relation qui s'est établie initialement puis qui s'est transformée progressivement, non sans difficultés, entre les artistes et la hiérarchie de Vinci

---

<sup>6</sup> Nous suivrons avec attention, en 2017-2018, la dernière phase d'ETNA, celle précisément qui mettra en oeuvre les formes de cette ouverture.

<sup>7</sup> Pauline de Laboulaye, « Les mondes de l'art & du travail se rencontrent », publication qui fait suite au séminaire « Art et monde du travail », qui s'est tenu d'avril à novembre 2015 au Conseil économique et social. Direction éditoriale : Jean-Yves Bobe, Anne-Valérie Delval, Jennifer Thiault, p.8

<sup>8</sup> Et en particulier avec Guillaume Le Baube, directement associé à cette communication.

Autoroutes ainsi qu'avec les acteurs du chantier qui n'appartiennent à l'entreprise que pour le temps déterminé de leur mission, finalement eux aussi comme les artistes engagés sous contrat, juste pour le temps du chantier.

Nous avons pu observer que la volonté de l'entreprise, du moins de son dirigeant, est assez déterminée pour passer outre les oppositions préalables et s'en nourrir. Jusqu'ici l'engagement du directeur ne s'est pas démenti, même si la diffusion du projet, son appropriation par le service de Communication et Marketing aurait pu un moment le faire craindre, en ce sens que l'attente de l'entreprise à l'égard du processus de création artistique et numérique aurait été orientée prioritairement vers la communication plutôt que vers le processus de collaboration et de co-création pensé initialement.

Il n'en fut rien. A la demande des artistes, relayée par l'association culturelle médiatrice dans le projet ETNA, Mode d'emploi - dont le rôle de traduction du langage et des intérêts bien compris de l'entreprise vers celui des artistes et inversement fut essentiel - des réunions mensuelles régulières, pour avancer pas à pas en collaboration et en confiance, se tiennent désormais avec tous les partenaires dans l'entreprise et les créateurs, en présence du directeur Eric Sauner dont l'engagement reste essentiel et sur lequel les artistes ont besoin d'être rassurés. L'aventure d'ETNA ne serait-elle pas d'abord le projet innovant d'une personnalité singulière qui seule permettrait une irrigation de l'entreprise par le monde de la création artistique et donnerait aux artistes l'opportunité de créer hors lieux dédiés et en collaboration, maître mot de l'innovation ? Mais avec quel bénéfice réciproque ? Avec quel préjudice éventuel qui n'est pas à exclure ?

Comme l'a rappelé Cécile Pinard, lors d'une Journée d'étude (où elle présentait le 7 avril 2017 à l'université François Rabelais le projet ETNA), il a fallu rassurer les artistes qui craignaient une récupération de leur travail par l'entreprise, une exploitation de communication. « Si on a donné notre autoroute, ce n'est pas pour tenir la caméra, pour dire aux artistes ce qu'ils doivent dire. Certes, il a fallu créer un comité de pilotage, adapter le projet à l'ADN de l'entreprise. » Mais, comme l'a aussitôt rappelé dans la salle l'un des artistes du projet, Florent Lamouroux, « Le jour où il y aura une intégration totale des artistes au monde de l'entreprise, il faudra se poser des questions ».

Faire confiance est un préalable positif que pose l'entreprise en lançant le projet ETNA, car la confiance participe du processus collaboratif dont procède le fonctionnement d'une entreprise. ETNA serait une activation de cette relation de confiance nécessaire. Par ailleurs, l'idée d'une contradiction possible, liée à l'intégration d'une création artistique sur le chantier, est aussi une mise à l'épreuve que l'entreprise Vinci Autoroutes s'impose et envisage encore actuellement comme positive, après trois ans de pratique.

### **L'épreuve nécessaire de l'incertitude**

L'incertitude également est avancée comme un ingrédient de la modernité et de l'innovation.

« On s'est aperçu que tout n'était pas prévu, explique Marie Claude Valentin, responsable de l'association Mode d'emploi et donc de la partie artistique d'ETNA. Certes, l'incertitude, l'imprévisibilité, liées au processus de création artistique, ne sont pas dans l'ADN de l'entreprise, comme le rappelle Cécile Pinard, mais « on est de moins en moins dans la rigidité des processus. On avance en expérimentant »<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Journée d'étude, « Créer ailleurs, autrement, collectivement », université François Rabelais, 7 avril 2017.

Norbert Alter à propos de l'innovation dans l'entreprise, souligne en effet que « plus l'entreprise considérée est soumise à des contraintes d'innovation et moins elle peut réglementer de manière précise son activité : l'innovation semble s'opposer à l'organisation »<sup>10</sup>. Intégrer le travail de l'artiste dans l'entreprise est un exercice permanent d'ajustements, d'accords ponctuels, locaux, non prévus par les règles.

On comprend que la proximité du travail des artistes sur le chantier puisse irriguer le processus créatif dans l'entreprise. En effet, l'imprévisibilité, l'incertitude, la contradiction ne sont pas dans l'ADN de l'entreprise Vinci Autoroutes, mais Eric Sauner a tout de suite compris le bénéfice d'un soutien à la démarche artistique pour s'engager dans le « tournant créatif », soit, selon ses termes, pour inscrire l'entreprise dans la modernité. Son intuition est juste car :

« C'est bien l'épreuve de l'incertitude qui donne au travail créateur son épaisseur d'humanité et ses satisfactions les plus hautes, et c'est ce qui a toujours valu à l'art de figurer parmi les modèles de l'action humaine la plus haute, depuis Aristote. (... et il se trouve que) progressivement, la valeur de l'engagement créateur ne s'est plus mesurée à la perfection ou à l'imperfection de l'œuvre, mais aussi au tâtonnement de l'invention : essais, erreurs, corrections, remords, recommencements, bifurcations, forment, on le sait bien, le quotidien du travail de l'artiste, et c'est à les avouer, à les enregistrer, à les exhiber, que l'artiste peut s'employer, non pas seulement pour inventer une forme supérieure d'héroïsation narcissique du geste créateur ( en sa double figure, celle du labeur lié à la douleur de l'engendrement, et celle du triomphe sur soi, du ressaisissement) mais parce que la documentation du travail créateur est, pour l'artiste, l'appui réflexif indispensable d'une activité gouvernée par l'incertitude du résultat ».<sup>11</sup>

### **La création artistique : un regard libre sur la réalité du chantier**

L'ouverture du chantier à la création artistique, un regard déporté sur sa réalité, est une expérience qui familiarise les salariés à d'autres façons de travailler. La fréquentation des artistes est véritablement un choc. « On ne travaille plus de la même manière. Le décalage du regard artistique apporte beaucoup aux salariés. Il libère les rapports humains, met en valeur les hommes, les ouvriers » constate Cécile Pinard<sup>12</sup>.

En témoigne prioritairement le travail photographique de Guillaume Le Baube. Présent régulièrement sur le chantier, il tisse des liens avec les ouvriers, une proximité quasi amicale qui ignore le statut de chacun, la hiérarchie. Il pose son regard, arrête son objectif sur des hommes, des visages, des situations qui le touchent et le plus beau cliché peut valoriser l'ouvrier intérimaire, le « sans grade » dont le portrait sera affiché en priorité et valorisé aux yeux de tous. C'est ainsi qu'un mini événement de communication s'est produit lorsqu'un premier portrait grand format a été collé sur l'espace de vie du chantier. Il s'agissait du portrait d'un ouvrier intérimaire et une rivalité entre les ouvriers a éclaté. L'essentiel de la réunion de chantier, ce jour-là, a porté sur le choix de l'artiste.

<sup>10</sup> Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000, p.13

<sup>11</sup> P.M Menger, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Seuil, 2009, p.13 et pp.23-24

<sup>12</sup> Intervention à la journée d'étude « Art et entreprise : créer ailleurs, autrement, collectivement ».



Ainsi, la présence des artistes bouleverse-t-elle, en effet, les habitudes et les hiérarchies ? Certes, ils travaillent sous contrat mais la liberté fondamentale de l'artiste est d'abord ce qui l'anime. Sa présence est une perturbation car elle génère des remises en question pour chacun et une constante imprévisibilité.

### **Un projet collectif au long cours**

Cependant, ce sont quatre personnalités et quatre projets très différents dès leur conception initiale qui ont été retenus. Avec le plasticien Florent Lamouroux et sa « quatrième voie d'autoroute nomade », c'est l'utopie qui s'inscrit dans le réel, appuyée sur l'imaginaire du numérique et de ses potentialités collaboratives. Avec le vidéaste Nikolas Chasser-Skilbeck, c'est le ballet poétique et inquiétant des machines du chantier qui se déploie, hors du temps, hors des hommes qui les actionnent. Avec le plasticien Ma Zhong Y le mystère reste entier car rien n'est encore dit, encore moins montré, cependant on sait qu'il s'agira, par la technique du dessin à l'encre de Chine, de donner à voir le galop d'un cheval le long de l'autoroute mais seulement lorsque la vitesse du déplacement des véhicules sera idéale et respectera les limitations. Grâce au travail du photographe Guillaume Le Baube, des hommes du chantier, à la personnalité singulière, se détachent, nous regardent avec acuité, échappant à l'anonymat des uniformes d'ouvriers de chantier. Ils sont saisis également dans les moments rudes mais harmonieux du travail collectif. Le travail photographique de Guillaume Le Baube, comme nous l'avons dit, se fait au plus près des nombreux ouvriers du chantier - indifférent aux hiérarchies - salariés d'entreprises différentes, mais tous recrutés sur contrat temporaire, comme l'artiste, par l'entreprise Vinci Autoroutes.

### Une création sous contrat : ouvrir à tous le « chantier interdit au public »

Nul doute que le chantier interdit s'ouvre à nous, que ses hommes, ses machines, son imaginaire sont sublimés par l'approche sensible des artistes. Par ailleurs, si cette volonté de « moderniser » l'image de l'autoroute en ouvrant le chantier à une approche sensible, est associée à celle de « l'humaniser », alors il apparaît que, sur ce dernier objectif, le travail de Guillaume Le Baube a beaucoup à dire et à questionner<sup>13</sup>. La présence de l'artiste au colloque « Questionner le tournant créatif » en Bulgarie et le travail qu'il montre ici, témoignent à la fois du contrat qui le lie à l'entreprise qui l'a sélectionné sur projet et le finance, mais aussi de l'indépendance nécessaire à la création artistique, fût-elle en lien constant avec les contraintes de l'entreprise Vinci Autoroutes. Il témoigne du fait que son travail avance sous contrat et aussi sous contraintes, mais contraintes réciproques et ajustements fertiles.



Dans le témoignage qu'il apporte il convient de retenir que les artistes ont été sollicités pour montrer leur travail lors de la venue de la direction générale de Vinci Autoroutes. « Victimes » de la curiosité que suscitait le projet ETNA, il leur fallait trouver une solution pour que leurs projets en cours soient présentés dans des conditions acceptables pour eux. L'idée d'un container aménagé en une sorte de galerie de présentation qui serait mobile et donc adaptée à cette promesse initiale d'ouverture au public du « chantier interdit » fut acceptée par tous mais avec l'exigence des artistes que cet espace soit véritablement itinérant et puisse sortir du chantier comme prévu initialement. Certes, cette mobilité est une véritable complication coûteuse pour l'entreprise mais il conviendra cependant qu'elle tienne ses engagements face aux artistes. Le container a déjà été déplacé pendant le congrès des maires de la région Centre devant l'espace Vinci où se tenait la réunion. Les artistes

---

<sup>13</sup> Nous nous réjouissons du fait que l'entreprise Vinci Autoroutes ait jugé opportun de soutenir son déplacement à ce colloque, marquant ainsi l'importance que l'entreprise accorde au sujet de recherche qui nous réunit et aux questions qu'il pose même si elles peuvent aussi bousculer ses certitudes.

attendent que l'expérience se renouvelle dans les communes et les sites concernés par le chantier de l'autoroute.

Notons que le contrat personnel de chacun des artistes avec l'entreprise Vinci leur permet de créer sur des modes et des temporalités différentes mais que, progressivement et naturellement, ils se sont orientés d'eux-mêmes vers, non pas une création collective mais vers l'esprit d'un collectif d'artistes tout à fait libres dans leur projet personnel mais solidaires face à l'entreprise, c'est-à-dire face à la pression d'une organisation constituée qui a ses exigences.

### Un enrichissement réciproque

En cela déjà, le monde de l'entreprise et celui de la création artistique se confrontent et se nourrissent mutuellement. L'entreprise a appris à s'adapter aux exigences contextuelles, donc imprévisibles des artistes, analysant ce qui pouvait être justifié, enrichissant pour le projet ETNA, même si ces imprévus complexifiaient leur relation et le programme établi. Les artistes ont perçu la nécessité de parler le langage de l'entreprise soit de respecter une constante prévision matérielle établie préalablement pour toute chose et inscrite dans un contrat, contrat qu'il est cependant toujours possible de lire en faveur de l'une ou de l'autre partie : écoute, confiance, respect réciproque s'éprouvent à chaque étape. Mais c'est surtout une bonne médiation qui permet de contourner les écueils.

« La médiation est devenue un outil indispensable de la rencontre entre l'art et les mondes du travail. Un médiateur doit convaincre des responsables de l'entreprise que l'art peut contribuer à son développement. Son rôle consiste à identifier les artistes ou les projets pertinents, à veiller à placer le projet artistique au centre du dispositif et à sensibiliser tous les acteurs, à établir avec les commanditaires et les artistes les conditions de l'intervention et à en garantir l'intégrité. Ce travail exige du temps : celui de la compréhension, de la conviction, de la prise en compte des valeurs et des objectifs à long terme. »<sup>14</sup>

Toutes choses auxquelles – nous l'avons régulièrement constaté - s'emploie Marie-Claude Valentin, directrice artistique de l'association Mode d'emploi.

Dans le cadre de cette recherche, une analyse de l'évolution des relations entre la hiérarchie de l'entreprise et les artistes est rendue possible par la disponibilité des artistes, se prêtant à des entretiens réguliers, mais aussi par la disponibilité de l'équipe de direction de Vinci Autoroutes, intéressée également par une réflexion sur les effets attendus et/ou inattendus du projet ETNA, observables dans la longue durée du chantier. Ainsi l'entreprise Vinci Autoroutes a-t-elle soutenu le 7 avril 2017 la Journée d'étude organisée à l'université François Rabelais dans le cadre du groupe de recherche ICD, intitulée « Art et entreprise : créer ailleurs, autrement, collectivement ». Dans cette Journée, intervenaient à la fois les artistes du projet ETNA et les responsables de l'entreprise Vinci dont nous avons cités, plus haut, les propos<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Pauline de Laboulaye, p.9.

<sup>15</sup> Certes, nous avons regretté l'absence du directeur opérationnel, Eric Sauner, à l'origine du projet ETNA, mais ce fut l'opportunité d'entendre Vincent Gallet, maître d'ouvrage, responsable du chantier et Cécile Pinard, responsable Marketing et Communication, s'exprimer sur l'intérêt qu'ils trouvaient au projet ETNA, perçu de leur place dans l'entreprise.

Après un an et demi, le projet ETNA est bien inscrit dans le chantier et chacun semble avoir pris ses marques grâce à une série d'ajustements, certainement à renouveler puisque le contexte est en permanente mutation. C'est sa richesse. Cette situation en constante transformation qui développe dans l'entreprise et chez les artistes une adaptabilité et une inventivité permanentes est certainement un des facteurs favorables à la créativité et à l'innovation. Certes, un processus de création artistique est engagé mais c'est plus généralement une posture de remise en jeu permanente qui constitue un des ingrédients majeurs de l'innovation, objectif constant de l'entreprise.

### **La réalité du chantier : un espace / temps propice à l'innovation**

La volonté de l'entreprise d'inscrire le chantier de l'autoroute dans un processus créatif, regardant en cela ce temps suspendu du « chantier interdit » comme une matière à interroger, à partager, rejoint la posture contemporaine d'une création artistique qui privilégie le processus sur l'œuvre finie.

« Mettre en avant la nécessité du « faire » contre l'impératif du « fait ». Bien des artistes valorisant le « faire » aiment à montrer le travail qui s'accomplit, l'œuvre à l'état de confection, pas encore dévoilée dans sa perfection finale (...) Créer est un enjeu : l'œuvre à réaliser un possible incertain. L'atelier n'est pas un lieu de paix »<sup>16</sup>

Le chantier de l'autoroute n'est pas non plus un lieu de paix. La puissance des machines, leur mouvement impassible que le vidéaste Nikolas Chasser-Skilbeck nous fait voir, en disent long en l'absence totale et mystérieuse des hommes qui les animent et dont Guillaume Le Baube nous parle aussi en images. Le chantier est bien celui de l'entreprise autoroutière et non l'œuvre en chantier des artistes. Un glissement s'opère entraînant la réalité du chantier autoroutier vers la modernité d'une posture, celle de mettre en avant la nécessité du « faire » contre l'impératif du « fait ».

S'il a été opposé à Eric Sauner l'absence de modernité de « son autoroute », reproche qui a été le moteur du projet ETNA, on peut constater que sa conception du chantier comme processus de transformation riche d'enseignements rejoint complètement ce qui inscrit le chantier au cœur de la création contemporaine. C'est la réalité même du chantier qui est un espace / temps propice à l'innovation et c'est la force du projet ETNA de chercher la modernité de l'autoroute dans cette période transitoire et incertaine de sa réalisation. Dans l'autoroute c'est son chantier qui nous intéresse. La modernité serait à saisir dans cet état antérieur de mutation auquel les artistes sont intégrés et qu'ils vont nous donner à voir. L'intuition du dirigeant et de la consultante à laquelle il s'adresse pour déjouer l'absence de modernité de l'autoroute.

« Le chantier apparaît en premier lieu comme l'espace du travail ou plus précisément celui où ce dernier s'effectue de manière lisible. Le chantier donne à voir le monde dans son processus de transformation (...) La nature du chantier est donc ambivalente : lieu de fabrication positive, il est aussi destructeur, générateur de pertes et de désordre. L'ambivalence du chantier est aussi en ce qu'il se décline sur le mode du collectif- l'avènement d'un espace communautaire, bâti par les hommes dans un monde qu'ils travaillent à leur image-et de plus intime et singulier (...) Celui-ci a partie liée avec la construction d'une identité, celle d'une collectivité mais tout aussi bien celle d'un individu ou encore d'un « je » artiste. Singulier, pluriel : sous sa diversité

---

<sup>16</sup> Paul Ardenne, « Exposer l'énergie : l'art contemporain en quelques-uns de ses chantiers », *Ligeia*, n°101-104, Paris, 2010.

d'échelles, le chantier est la voie par laquelle chaque histoire individuelle ou collective se construit et s'érige sur et par-delà les gravats générés par son propre mouvement ».<sup>17</sup>

C'est précisément ce que la démarche du projet ETNA, à travers le travail de Guillaume Le Baube notamment, met en évidence, à savoir cette identité collective du faire ensemble - et non celle de l'entreprise qui n'a aucun salarié sur le chantier - et l'identité singulière de tous ceux qui, individuellement vivent le chantier au quotidien. Nous sommes saisis, en regardant les images de Guillaume Le Baube, de ce que chacun apparaît, sous l'uniforme du chantier, dans une identité singulière qui nous interpelle. Dans la succession des images que nous donne à voir l'artiste se construit un collectif humain, intemporel, qui déborde la réalité du chantier et de l'entreprise. La question de la modernité nous semble ici dérisoire finalement, à moins qu'elle ne désigne ce qui donne au travail sa noblesse, soit sa part d'humanité.

## Bibliographie

- N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000  
N. Alter, *Les logiques de l'innovation*, La découverte, PUF, 2002  
L. Boltanski, E.Chapiello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, NRF essais, 1999  
JP Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, 1996  
J.M. Collard, J.Singer(dir), *La poétique du chantier*, Ligeia, *Dossiers sur l'art*, 2010  
M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Paris. InterEditions, 1989  
N. D'Almeida, *Les promesses de la communication*, PUF, 2001  
N. Denoit, C.Douzou, *La résidence d'artiste*, PUFR, 2016  
A. Ferrere, *Du chantier dans l'art contemporain*, L'harmattan, 2016  
J. Freches (dir), *L'art est indispensable à l'entreprise*, Dunod, 2005  
N. Hilaire, *L'Artiste et l'Entrepreneur*, Saint-Etienne, Cité du design, 2008  
JM Huitorel, *Art et économie*, Cercle d'art, 2008  
G. Lipovetsky, J. Serroy, *L'esthétisation du monde*, Gallimard, 2013  
P.M. Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Seuil, 2006  
P.M Menger, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Seuil, 2009  
P. Musso (dir), *Imaginaire, industrie et innovation*, colloque de Cerisy, Editions Manucius, 2015

---

<sup>17</sup> Juliette Singer « Le chantier, singulier pluriel » *Ligeia*, n° 101-104, 2010

## **Le travail contemporain du marbre : les œuvres de Victor Gingembre, entre traditions et innovations**

**Valentine CHATELET**

Université Toulouse 2 Jean Jaurès, Laboratoire Framespa  
[valentine.chatelet@gmail.com](mailto:valentine.chatelet@gmail.com)

---

### **Résumé :**

Le travail de la matière marbrière – artistique, artisanal, industriel – s’inscrit dans une longue tradition et bénéficie de toutes les techniques mises au point au cours des siècles passés et des dernières décennies, de façon cumulative, pour le traitement du matériau. Les innovations techniques et technologiques font donc partie intégrante du processus de création. L’objectif de cet article est d’interroger le « tournant créatif » et la question de la créativité dans le cas de créations en marbres, à partir des travaux d’un artiste-designer-architecte contemporain : Victor Gingembre.

### **Mots clés :**

tournant créatif, marbre, création contemporaine, innovation, tradition

---

## Introduction

Cette présentation vise à interroger la notion de « tournant créatif » à partir de mises en perspectives historiques, esthétiques et techniques de récentes créations en marbre de Victor Gingembre, artiste, designer et architecte contemporain<sup>1</sup>.

La notion de « tournant créatif » est une notion très large, souvent invoquée et rarement définie en contexte, qui convoque à ses côtés celles d'innovation et de créativité. Si le « tournant créatif » est invoqué lorsqu'il est question d'économie voire d'industrie créative (Bouquillion, Miège, Mœglin, 2013), le propos porte ici sur le processus même de création. L'analyse se concentre spécifiquement sur l'exemple d'une pratique séculaire entre arts, artisanat et industrie : le travail du marbre (Julien, 2006). Elle est illustrée par les derniers travaux d'un seul praticien, contemporain, Victor Gingembre, qui se définit lui-même comme « sculpteur et architecte »<sup>2</sup>. Ses œuvres et son discours fournissent des éléments de réflexion sur le processus de création et sur le « tournant créatif ».

Or, d'un point de vue théorique, ce dernier interroge le processus de création dans les rapports qu'il entretient *a priori* avec les notions de « créativité » et de « création ». Car, d'après les définitions de l'Académie française<sup>3</sup>, la création désigne l'action concrète : « action et travail, exécution : modes de faire », quand la créativité se cantonne au domaine des possibles, « pouvoir de création, d'invention » ; ou, comme le rappelle Bruno Lefèvre dans un récent article (Lefèvre, 2017), si

« la création se définit par une activité de production, notamment artistique, la notion de créativité, diffuse, relève d'une potentialité, d'une aptitude générale et consensuelle à imaginer ou concevoir de la nouveauté. »

La créativité est donc une activité de conception n'aboutissant pas nécessairement à une production matérielle, alors que la création, elle, mène à la réalisation, même expérimentale, d'éléments imaginés au cours de l'exercice de la créativité. En ce qu'elle introduit de la nouveauté, la créativité implique une part d'incertitude quant au succès de la création. Or justement, c'est cette nouveauté qui est promue comme valeur déterminante du « tournant créatif » : c'est elle qu'il convient, semble-t-il, de repérer et d'encourager afin de différencier une création traditionnelle d'une création innovante.

Dans le cas de réalisations en marbre, l'histoire du matériau et de ses usages – en art, en architecture et dans des objets utilitaires ou ornementaux – en fait l'héritier d'une longue tradition technique, esthétique et symbolique (Julien, 2006). Cette tradition, forgée au cours des siècles, s'est peu à peu enrichie de nouvelles formes autorisées par, notamment, les nouvelles possibilités induites par la mise au point de techniques de travail de la matière, des techniques de repérage des filons aux dispositifs de conception numérique (Perrier, 2004).

Sur l'exemple précis de deux récentes productions de Victor Gingembre, entre œuvres de design et art contemporain, en quoi peut-on considérer qu'elles illustrent un « tournant créatif » ? Le cas échéant, comment cela peut-il permettre de caractériser cette notion ?

---

<sup>1</sup> Pour un aperçu du travail de Victor Gingembre, consulter son site internet : [www.victoringembre.com](http://www.victoringembre.com).

<sup>2</sup> Biographie en ligne sur le site internet de Victor Gingembre : [www.victoringembre.com/about/biography/](http://www.victoringembre.com/about/biography/)

<sup>3</sup> Les définitions sont tirées de *Le Petit Robert: dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Nouvelle édition millésime 2015, Le Robert, Paris, 2014.

## Réalisations en marbres : des tables *Cosmati* aux *Nuages*

Si Victor Gingembre est d'abord sculpteur, il est aussi concepteur d'objets hybrides entre sculpture et mobilier, objets de design tels que des balustres, des créations conceptuelles ornementales, des tables ou des ensembles de tables et tableaux. Parmi ses dernières créations, les tables *Cosmati* puis l'ensemble intitulé *Nuages* présentent, associés, des marbres blancs et polychromes, dans des styles différents. Peut-on considérer que ces réalisations s'inscrivent dans un « tournant créatif », au sein même de la pratique de Victor Gingembre ou, plus généralement, dans l'histoire du travail du marbre comme matière ?

### **Marqueterie, opus sectile et tables *Cosmati***

Victor Gingembre est architecte, designer et artiste et travaille les marbres. Bien qu'installé en France, il œuvre principalement en Italie, en collaboration avec des marbriers implantés en Toscane, et mène des projets de sculpture ou de mobiliers en marbres blancs et polychromes. Deux de ses récentes créations résultent d'une collaboration avec des artisans italiens utilisant des méthodes industrielles et ont permis la conception d'éléments de mobilier ornemental.

Le premier projet consistait en la réalisation de tables en marqueterie de marbres polychromes. Qu'il s'agisse de motifs résultant de la juxtaposition de carrés de marbres de différentes couleurs (ill. 1), de compositions de losanges de couleurs donnant l'illusion de cubes en trompe-l'œil (ill. 2) ou de dispositions circulaires de fragments colorés (ill.3), les formes proposées étaient inspirées des modèles de l'*opus sectile* antiques, renaissant ou modernes.



On retrouve en effet ces motifs respectivement sur du mobilier (par exemple : sur un secrétaire réalisé par l'ébéniste Jean-François Leleu 1764 qui présente plus de 200 échantillons de marbres polychromes<sup>4</sup>), en pavement (mentionnons le cas du dallage de l'église Saint Merri à Paris pour les losanges polychromes disposés de telle sorte à produire un trompe l'œil et le pavement du Salon Rond du Grand Trianon à Versailles).

---

<sup>4</sup> « Rare secrétaire à échantillons polychromes, époque Louis XVI. De forme rectangulaire [...] orné de 245 échantillons de marbres polychromes incrustés dans des carrés et des médaillons ovales. La façade est ornée du nom en italien des différents marbres du sommet à base du meuble, classé par ordre et numéroté en chiffres romains [...] Dessus de marbre griotte rouge. H 141 cm, l 83 cm, P 43 cm. Jean-François Leleu, ébéniste reçu maître en 1764. Coll privée, catalogue Tajan, document Cabinet le Fuel de l'Espée. » (Dubarry de Lassalle, 2005, p. 65)



La technique de *l'opus sectile* est d'origine antique. À la Renaissance et pendant la période moderne, elle s'amplifia, se perfectionna et se diversifia. À cette époque, les marbres et autres roches polychromes comme le porphyre étaient présentes en abondance à Rome et, convoitées, faisaient l'objet de remplois fréquents pour la production d'objets ornementaux ou de décors (Julien, 2006).

C'est donc en référence à la pratique de *l'opus sectile*, propre aux marbres, que Victor Gingembre a choisi de nommer cette série de tables du nom « Cosmati »<sup>5</sup>. Toutefois, contrairement aux modèles d'*opus sectile* des siècles passés, les tables conçues par Victor Gingembre sont conçues à partir de tranches très fines de matériau, ce qui n'est rendu possible que grâce aux techniques contemporaines de découpe permettant de réduire l'épaisseur des plaques de marbre à quelques dizaines de millimètres.

De plus, si la découpe et l'incrustation de formes géométriques de matière sur des surfaces en pierre – ou leur assemblage dans de la résine ou du plâtre (Perrier, 2004, p. 59) – exigeait autrefois, par la précision du geste, la plus parfaite dextérité du praticien, cette partie du travail est désormais confiée à des outils de découpe numérique programmée et, de ce fait, produit un résultat proche de la perfection. La main de l'artisan n'intervient que lors des finitions.

Enfin et afin d'alléger encore le poids de ces éléments de mobilier, Victor Gingembre choisit d'utiliser non des tranches pleines de matière mais une technique d'assemblage intercalant une structure alvéolaire en aluminium entre deux minces plaques de marbre. Cela permet de restituer l'épaisseur du dessus de table, de lui assurer une bonne résistance mais de ne pas adjoindre aux objets le poids du matériau naturel.

Par l'association des matériaux, des couleurs et des motifs, ces tables s'inscrivent clairement dans une tradition esthétique ancienne et éprouvée. Ainsi, elles réactualisent la symbolique de

---

<sup>5</sup> « [...] de cosmatesque, [du nom d'un] marbrier romain de la seconde moitié du XIII<sup>e</sup> siècle, Cosmatius, fils de Pietro Mellini, lui-même sculpteur [...]. Le terme de cosmatesque qualifie depuis le XIX<sup>e</sup> tous les marbriers travaillant à Rome (et au-delà). » (Malgouyres, 2003, p. 71).

la matière (dureté, résistance, éternité, éclat, brillance, grandeur) en lui conférant une qualité recherchée dans le mobilier contemporain : la légèreté. Grâce à la collaboration avec des artisans marbriers, trois tables *Cosmati* ont été réalisées. Le travail, artisanal, a compris une finition à la main après découpe au disque et un assemblage manuel. Malheureusement et malgré plusieurs expositions (à Paris, à la foire des vins à Beaune, à Bruxelles), le projet des tables *Cosmati* n'a pas rencontré le succès escompté. Victor Gingembre attribue cet échec à un désintérêt du public pour les motifs classiques et à l'inadéquation entre un aspect ancien et la nouveauté de ces éléments mobiliers, les dénuant de l'authenticité escomptée<sup>6</sup>. C'est pourquoi Victor Gingembre s'est lancé depuis dans l'élaboration d'un langage plus contemporain avec la matière polychrome à travers un nouveau projet : *Nuages*.

## ***Nuages*, pour un nouveau langage esthétique de la matière marbrière**

### **Un ensemble mobilier et ornemental**

*Nuages* est un ensemble présenté pour la première fois à la *Natural Stone Fair* à Londres fin avril 2017, composé de six panneaux muraux et d'autant de tables, tous en marbres blancs et de couleurs (ill. 4).

Chacun des six panneaux, de dimension 0,8 x 0,8 m, est composé d'une fine plaque de marbre statuaire blanc de Carrare découpée en son centre d'une forme aux lignes courbes, laissant apparaître du marbre de couleur. Les panneaux diffèrent les uns des autres tant du point de vue de la couleur de la matière que de la forme. Ils sont entourés d'une baguette de marbre noir qui matérialise le cadre et fait de



chacun d'eux un tableau minéral. Pour chaque panneau, la plaque de marbre coloré est de même dimension que le panneau. Elle est collée à l'arrière de celle, ajourée, de marbre blanc (ill. 5).

Les tables sont de différentes formes : c'est la portion de marbre blanc découpée de chaque panneau qui sert de plateau et qui détermine la forme des tables. Au centre de chaque table, une découpe laisse voir la plaque de marbre coloré en-dessous.

<sup>6</sup> Entretien avec Victor Gingembre, le 27 avril 2017.

Les tables sont dissemblables mais assemblables : lorsqu'on les agence les une avec les autres, elles s'imbriquent selon le modèle fourni par le motif (ou « forme de lecture », selon les mots de l'artiste) reproduit au milieu de l'une des tables. Celle-ci est destinée à être placée au centre, les autres s'organisant autour d'elle (ill. 6). Toutefois, aucun système d'accrochage des tables entre elles n'est proposé, si bien que le choix de leur disposition reste libre.



### **Techniques utilisées : de l'industrie à l'art, pour la perfection du rendu**

Tous les éléments en marbre de cet ensemble ont été découpés au jet d'eau pour obtenir des plaques ou baguettes fines et des formes aux tracés courbes harmonieux. La technique de découpe au jet d'eau, mise au point dans l'industrie, est ici transposée avec succès dans le domaine des arts et du design. Elle confère aux éléments une valeur ajoutée de réduction du poids des éléments et un rendu aérien, dû à la régularité des tracés.

Les panneaux sont structurés par une trame en résine qui permet le collage des plaques de marbre entre elles. Il s'agit d'une technique industrielle assurant la pérennité des assemblages. Quant aux tables de *Nuages*, elles utilisent – comme les tables *Cosmati* – la technique de la structure alvéolaire en aluminium pour alléger leur poids total.

Elles reposent sur trois pieds en aluminium, légers et démontables facilement. La dimension pratique de l'installation est donc aussi mise en avant par le concepteur.

Enfin, tous ces éléments ont subi une finition artisanale manuelle pour parfaire le travail de la machine et offrir un rendu d'une régularité irréprochable.

### **Les matériaux**

Si le marbre blanc déployé dans cet ensemble est du marbre statuaire de Carrare – matériau dont la renommée n'est plus à établir –, le choix des marbres de couleurs fut, lui, conditionné par la disponibilité des matériaux. Victor Gingembre avait énoncé ses souhaits, de teintes notamment, mais c'est en fait le délai de disponibilité des échantillons et leur prix sur le marché qui ont déterminé de quels marbres seraient faits les panneaux et les tables.

La sélection s'est faite suite à des opérations de négoce menées par les marbriers avec les fournisseurs, en fonction des cours des marbres, qui sont des denrées cotées sur le marché international en fonction de leurs qualités physiques et de leur renommée (Perrier, 2004), des quantités disponibles, des délais et de leur localisation.

Les contraintes de production qui pesaient sur ce projet étaient temporellement liées à l'ouverture de la *Natural Stone Fair* à Londres, hâtant l'approvisionnement pour permettre la réalisation des différents éléments. Finalement, le choix s'est porté sur les roches ornementales suivantes : noir du Guatemala, onyx rouge du Pakistan, jaune de Sienne, onyx vert d'Algérie, sodalite bleue d'Afrique du sud et noir de Belgique. Cette sélection a satisfait la polychromie souhaitée par Victor Gingembre tout en permettant de respecter les délais de production.

Si la proposition artistique des *Nuages* de Victor Gingembre est très récente, elle a d'ors et déjà rencontré un succès plus grand que celle des tables *Cosmati*. Pour l'artiste, cela tient au fait que *Nuages*, contrairement aux tables *Cosmati*, développe un nouveau langage de la matière polychrome. Avec ce projet, Victor Gingembre s'est émancipé des modèles classiques et, grâce aux technologies et techniques issues de l'industrie, il introduit un traitement formel innovant de la matière, matérialisant le potentiel de création offert par la rencontre de l'inventivité, de la technique et du savoir-faire.

Concernant les panneaux de *Nuages*, le discours de Victor Gingembre insiste sur la symbolique du jeu des formes, rendu possible par les techniques de découpe et d'assemblage. Pour l'artiste, alors que « le nuage se remplit d'eau [et] s'alourdit, la matière travaillée, elle, s'allège »<sup>7</sup>. Le discours accompagne les œuvres, qualifiées par l'auteur de « fenêtres sur un paysage minéral ». Il les considère ainsi comme des paysages et rejoint ici les conceptions anciennes de la matière comme source de la composition paysagère.

Par ailleurs, le projet *Nuages* s'inscrit dans une démarche d'économie de matière, clairement revendiquée par Victor Gingembre : les découpes sont fines et, lorsque des plaques sont ajourées, les portions de marbre découpées sont réutilisées. Cette volonté de valoriser chaque portion de matériau était déjà présente dans les précédentes réalisations de l'artiste, telles que les chaises issues d'un même bloc de marbre, appelées les *Causeuses* (ill. 7), ce que l'artiste considère comme mélioratif car conforme à l'idée de développement durable<sup>8</sup>.



## Conclusion

À la frontière entre design, œuvre d'art et expérimentation industrielle, les derniers travaux de Victor Gingembre témoignent du bénéfice tiré de la rencontre des arts et des techniques de pointe, par l'utilisation de techniques industrielles pour des créations expérimentales.

<sup>7</sup> Entretien avec Victor Gingembre, 27 avril 2017.

<sup>8</sup> Ce point mériterait un développement dédié. Sur la notion de développement durable, voir Deffairi, 2015.

Il ne s'agit pas ici de la confrontation de deux mondes mais de la conjugaison de leurs potentiels respectifs : l'imagination au service de la création, d'un côté et les possibilités concrètes de réalisation de l'autre. Si la première est mûrie de l'héritage culturel de l'histoire des arts et des représentations liées à la matière marbrière, la seconde doit composer avec les caractéristiques physiques des matériaux, les spécificités techniques des matériels et les contraintes économiques d'un marché mondial de la pierre. Les deux, toutefois, alimentent le potentiel de création ou de créativité.

De cette façon, Victor Gingembre réactualise l'héritage symbolique de la matière en l'enrichissant de valeurs contemporaines (légereté, maniabilité, économie de matière) dont elle était jusqu'ici privée et qui pouvaient, dès lors, sembler un frein à son succès.

Dès lors, le « tournant créatif » induit par les nouvelles techniques et technologies est caractérisé par leur mise au service de la création. Cette dernière, sans renier la tradition, se trouve renouvelée, alimentée par la créativité née de la rencontre de l'imagination et des expérimentations pratiques. Le potentiel créatif est accompli par la conjugaison de plusieurs facteurs : artistiques, techniques et économiques.

La notion de « tournant créatif » est donc ici illustrée par l'hybridation de modèles traditionnels et de pratiques contemporaines et par la rencontre des arts et de l'industrie. Le « tournant créatif » est caractérisé par des créations innovantes tant dans leur processus de conception que dans le produit qui en résulte.

Cette première confrontation de la notion de tournant créatif à la création contemporaine en marbres appelle des approfondissements futurs de la réflexion, tant sur les acteurs de la création, leur origine géographique ou sectorielle et leur formation que sur leurs pratiques et les valeurs qu'ils promeuvent. Cela permettra une caractérisation plus fine de la notion et, le cas échéant, fera apparaître des tendances susceptibles d'enrichir la perception de ces phénomènes contemporains.

### **Bibliographie :**

BOUQUILLION, Philippe, Bernard MIÈGE, et Pierre MÈGLIN. *L'industrialisation des biens symboliques: les industries créatives en regard des industries culturelles*. Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 2013.

BOUQUILLION, Philippe. *Creative economy, creative industries des notions à traduire*. Presses universitaires de Vincennes, Saint-Denis, 2012.

CHÂTELET, Valentine. *Nouvelles technologies et valorisations d'un patrimoine : les marbres, des Pyrénées à Versailles*. Thèse de doctorat en histoire de l'art, sous la direction du Pr Pascal Julien en co-direction avec le Pr Philippe Bouquillion, soutenue le 4 octobre 2016, Université Toulouse 2 Jean-Jaurès, 2016.

DEFFAIRI, Meryem. *La patrimonialisation en droit de l'environnement*. IRJS, Paris, 2015.

DUBARRY DE LASSALLE, Jacques. *Utilisation des marbres*. Éditions H. Vial, 2005.

JULIEN, Pascal. *Marbres de carrières en palais : du Midi à Versailles, du sang des dieux à la gloire des rois*. Le Bec en l'Air, Manosque, 2006.

LEFEVRE, Bruno. « Industries culturelles et identités territoriales. Les clusters, espaces de tensions entre action économique et objet de distinction », *Les enjeux de l'information et de la communication*, n°18/1, 2017, pp. 5-20. Consulté le dimanche 16 juillet 2017 [en ligne].

<http://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2017/01-Lefevre/>

MALGOUYRES, Philippe, et Musée du Louvre. *Porphyre: la pierre pourpre des Ptolémées aux Bonaparte*. Réunion des musées nationaux, Paris, 2003.

PERRIER, Raymond. *Les roches ornementales*. Édition Pro Roc, Ternay, 2004.

## Nouvelles dynamiques du capitalisme contemporain.

### Sujet, travail, créativité dans le contexte brésilien

**Ivone de Lourdes OLIVEIRA**

Pontificale Université Catholique de Minas Gerais – PUC Minas  
Belo Horizonte (Brésil)  
[ivonepucmg@gmail.com](mailto:ivonepucmg@gmail.com)

**Eduardo DE JESUS**

Université Federale de Minas Gerais – UFMG  
[edujesus2010@gmail.com](mailto:edujesus2010@gmail.com)

**Isabella NOVAIS**

Pontificale Université Catholique de Minas Gerais – PUC Minas  
Belo Horizonte (Brésil)  
[novais2000@gmail.com](mailto:novais2000@gmail.com)

---

#### Résumé :

Cet article cherche à comprendre le capitalisme contemporain dans ses différentes formes d'ascendance et comment il se manifeste dans le rapport entre le sujet, le travail et la créativité à partir de l'analyse des marques discursives de l'École créative brésilienne Perestroika<sup>1</sup>, en exposant et analysant un corpus de vidéo<sup>2</sup> de présentation du cours DOJO qu'elle offre. Cette école propose de préparer les sujets à s'adapter au monde de manière plus créative. Souvent, la créativité est prise comme dispositif d'engagement et de mobilité subjective pour atteindre l'efficacité et l'efficience. Devant ce contexte, nous considérons la consolidation des organisations dans la raison capitaliste. Le sujet devient plus compétitif dans le monde du travail, corroborant la créativité qui le stimule et qui l'invite à s'y engager.

#### Mots-clés:

Organisation, sujet, travail, créativité, capitalisme contemporain

---

<sup>1</sup> <https://www.perestroika.com.br>

<sup>2</sup> <https://www.facebook.com/perestroikabh/videos/590659387808363/>

## Introduction

De nos jours au Brésil, on assiste à un mouvement de création d'écoles ayant pour but d'offrir une éducation créative, comme alternative aux modèles traditionnels, c'est-à-dire hors le cadre normé dans l'objectif d'un perfectionnement personnel et professionnel. On observe ainsi à l'émergence de plusieurs écoles appelées "créatives", dans divers états du Brésil, qui offrent un grand nombre de cours connaissant un grand succès parmi le jeune public. Ce constat a attiré notre attention. Nous avons voulu comprendre mieux cet univers, considéré comme un phénomène émergent, qui utilise la créativité comme thématique centrale de ses propositions, qui elles sont alignées sur des pratiques néolibérales une tendance forte du capitalisme.

Dans ce cadre, on comprend "la créativité" comme un dispositif grâce auquel le sujet se sente plus impliqué et plus engagé dans la production et dans l'action. Ainsi, être créatif signifie avoir "un passeport" pour la réalisation personnelle et pour la réussite professionnelle. Les entreprises considérées « créatives » se revêtent d'une aura fétichiste qui est sensée transformer le système productif en quelque chose d'exceptionnel, d'harmonieux, d'imaginatif, stimulé par un langage persuasif et séducteur. (*CASAQUI e RIEGEL, 2009: 166*).

Pour mieux comprendre ce scénario où surgissent des cours de formation motivés par des processus créatifs et autonomes, nous allons analyser la vidéo DOJO produite par l'école nommée Perestroika et en particulier son cours réalisé à Belo Horizonte.

Cet article est organisé en trois parties. D'abord, nous développerons une partie théorique-conceptuelle sur les dynamiques du capitalisme contemporain et ses interférences dans la vie sociale et dans le travail. Il s'agit d'étudier la logique néolibérale, l'entrepreneuriat et l'usage de la créativité dans les processus productifs dans la capture des processus de subjectivation. Ensuite, nous allons explorer l'univers des écoles créatives au Brésil. Enfin, nous proposons une analyse de la vidéo DOJO.

### 1. Domaines contemporains du capital

Dans le domaine du capitalisme cognitif et du néolibéralisme, les performances assurent une place centrale dans la production de subjectivité. Le mot performance est pris ici dans le sens fort attribué par Schechner (2006): « comportement doublement restauré ». Dans ce contexte on passe du sujet productif, lié à l'univers de l'usine, au sujet efficace, docile au travail, qui se livre aux discours, aux articulations et aux pièges de tout type qui devient un sujet-entreprise. Ainsi, la consigne est de produire, de se produire, d'accomplir une performance (Dardot, Laval 2016).

Toute cette logique peut être aperçue quand on passe de la société disciplinaire, typique des usines et de leurs régimes, à la société de contrôle, plus dispersée et rapportée étroitement au champ technologique, caractérisé par Deleuze à propos des réflexions de Foucault. Dans son *Post-scriptum: sur les sociétés de contrôle*, l'auteur nous montre ce passage en détail, notamment quand il pointe les nouveaux modes de fonctionnement du monde, particulièrement dans sa réflexion sur les mécanismes de contrôle introduits. Il affirme ainsi : « Il se peut que de vieux moyens, empruntés aux anciennes sociétés de souveraineté, reviennent sur scène, mais avec les adaptations nécessaires. Ce qui compte, c'est que nous

sommes au début de quelque chose » (Deleuze 1992 : 225). Deleuze signale encore le déploiement de ce régime de contrôle qui ouvre d'anciens espaces confinés de la société disciplinaire telles que les prisons, les hôpitaux et les écoles. « Dans le régime d'entreprise : les nouveaux traitements de l'argent, des produits et des hommes qui ne passent plus par la vieille forme-usine. Ce sont des exemples assez minces, mais qui permettraient de mieux comprendre ce qu'on entend par crise des institutions, c'est-à-dire l'installation progressive et dispersée d'un nouveau régime de domination » (Deleuze 1992 : 225).

Ce régime de l'organisation défini par Deleuze, caractérise de façon assez précise le mode d'action et l'arrangement dans les offres de travail dans la vie sociale. Aujourd'hui, quand on constate que les plus grandes organisations commerciales du monde sont liées au domaine technologique, on aperçoit la lucidité de Deleuze affirmant qu'au moment où le monde du travail incorpore les ressources technologiques de l'informatique, il ne s'adapte pas tout simplement à une évolution technologique, mais à une mutation du capitalisme (Deleuze 1992).

De nos jours, le profil public révèle nettement des modes de vie et des formes d'insertion dans le monde, ce qui amplifie l'importance de la performance et la production de soi-même. Nous ne parlons pas seulement d'un sujet qui travaille, mais d'une vaste réverbération dans toute la vie sociale, d'un mode de vie dominé par la compétition et par la concurrence, d'une forme subjective attachée à l'efficacité.

Les formes contemporaines du capitalisme s'imposent, inévitablement, de façon à construire le scénario d'une société de contrôle, telle que nous montre Deleuze. Cependant, un autre élément émerge dans le néolibéralisme en ce moment, une sorte de raison qui organise les lignes de force de la vie sociale.

#### *Sujet-entreprise : travail et subjectivité*

A partir de l'idée de société du travail (Ghiraldelli Jr. 2002 et Kumar 1977) on peut comprendre le travail comme fondement des relations sociales, qui guide des individus dans les sociétés occidentales au XIXe et aux XXe siècles, comme le signale Bendassoli (1995 : 215) : « Au fait, le principal héritage que nous a laissé la société du travail est la conception selon laquelle celui-ci est une entité qui a un signifié objectif, autodéterminé et auto évident, sur lequel s'est fondé la plupart de nos descriptions de l'humain ».

Tout au long du siècle dernier, particulièrement à partir des années 1970, la façon dont le travail est présenté se modifie et d'autres perceptions nous font reconnaître sa place. D'après Durkheim, Weber et Marx, le travail est la question centrale de l'individu. Il fonde les relations sociales, c'est-à-dire il constitue une catégorie ontologique et fondamentale pour comprendre le sujet dans la société. Cependant, dans la contemporanéité, le travail gagne une autre signification: l'esprit entrepreneur devient sa caractéristique ainsi qu'une exigence pour que le sujet conquière sa place.

Les organisations se mettent en scène comme l'espace des réalisations valorisant l'entrepreneur. Celui-ci est reconnu pour l'usage de la raison, pour le souci d'exécution du travail et pour sa performance. Ainsi, le sujet modèle est un semblant performatif. Ehremberg (2010 :74) appelle autoréférence ce processus, car on perd les critères et les références déterminées auparavant. Le processus est guidé par des principes fixés par « ce que nous sommes et par ce que l'on devrait être ».

Le sujet contemporain est évalué selon ce qu'il produit et selon son efficacité. Alors, pour qu'il s'adapte à ce contexte, il est incité à faire une gestion efficace de sa propre carrière professionnelle. La performance est désormais mesurée et évaluée par rapport au rendement, non plus par rapport aux qualités de l'exécution du travail. Le regard de l'autre n'est pas porté sur le sujet dans sa complétude mais sur l'évaluation de sa production. Cette reconnaissance nous conduit à la notion de « moi minimal » développée par Lasch (1986), une façon de réduire le sujet à sa production sans considérer son bagage intellectuel et émotionnel. Les qualités et les capacités personnelles ne sont pas appréciées ; ce que l'on l'évalue c'est le minimum du sujet. Le regard de l'autre dans l'organisation se fonde sur ce minimum. Dans la même direction, Durand (2003) montre que l'employeur ne rémunère plus le poste mais la façon dont les sujets salariés occupent ce poste, c'est-à-dire, il rémunère chacun d'après sa performance et sa manière de se maintenir dans le poste.

De nos jours, la conception de travail change, les espaces dans les secteurs traditionnels diminuent ce qui fait surgir le travail autonome et toute l'insécurité de l'économie informelle. Dans des pays comme le Brésil, particulièrement au moment de la crise économique et politique, les relations de travail se précarisent chaque jour, ce qui fait revenir des activités telles que des vendeurs ambulants et même des fournisseurs de services d'applications (Uber, Airbnb et Cabify, etc.).

Malgré la place centrale qu'il continue à occuper dans la vie humaine, le travail dans la société contemporaine, est redéfini avec la création de nouvelles configurations pour faire face aux marchés, en modifiant les principes de l'éthique traditionnelle. Autrefois, le travail signifiait l'auto perfectionnement et contribuait au bien-être de l'humanité (Sennet, 1999). A l'heure actuelle, il se révèle comme le lieu de la productivité où les expériences vécues ne sont pas reconnues, ce qui transforme le sujet en une figure polyvalente nécessairement capable à s'adapter aux contraintes du capitalisme (Dardot et Laval, 2016).

La modification des principes et la quête d'habiletés de survie se manifestent dans des discours qui reconnaissent le travail comme l'espace de luttes journalières pour atteindre des buts, pour donner le meilleur de soi, pour incorporer et pour défendre des valeurs organisationnels. Tout cela se produit comme une ligne de force modelant certaines formes subjectives qui se concentrent sur la rationalité.

## **2. Les écoles créatives au Brésil : que proposent-elles ?**

La recherche développée nous indique qu'un mouvement émerge au Brésil durant les dernières années : la création d'écoles indépendantes, hors normes. Le public y est constitué surtout de jeunes gens, débutant leur carrières et des entrepreneurs autonomes, dans la tranche d'âge 25-40 ans. Ces écoles se proposent d'offrir une éducation informelle d'orientation plus ouverte et autonome par rapport à la rigidité de l'école brésilienne traditionnelle, conduisant le participant à construire son projet en toute liberté, sans les amarres de la formalité.

La plupart des écoles ont vu le jour dans la période 2011-2017. C'est donc un phénomène récent et en expansion. Concrètement il s'agit de petites entreprises privées qui offrent plusieurs cours en présentiel et même des cours online et in company. Le point commun entre elles c'est la proposition de développer les capacités personnelles du sujet, en lien avec la créativité et l'innovation. L'analyse proposée ici s'appuie sur l'observation de douze

écoles, situées dans divers états du Brésil, comme le montre le tableau récapitulatif ci-dessous :

Perestroika	BH	2007
Escola de Criatividade	Curitiba	2010
Polo Criativo	Rio de Janeiro	2011
Descola (online)	São Paulo	2011
A grande escola	Curitiba	2012
RedHook	Curitiba	2013
Mesha	BH	2015
Laje	Rio de Janeiro	2015
Rock3t	Campo Bom RS	2016
Escola Caxias Criativa	Caxias RS	2016
Polifonia	SP	2016
Umbora	Fortaleza	2017

Tableau 1. Ecoles créatives au Brésil. Elaboré par les auteurs

A partir de l'analyse des médias sociaux, des sites, des vidéos, des publicités et des témoignages des dirigeants d'écoles, nous avons pu observer des références conceptuelles semblables entre ces diverses organisations éducatives. Nous avons ainsi identifié les éléments suivants :

#### ***A) La valorisation de l'esprit d'entreprise***

Dans les cours, les participants développent des projets qui leur procurent l'opportunité de vivre des expériences et d'avoir des connaissances selon leurs intérêts et leurs désirs. Le professeur est remplacé par des médiateurs d'apprentissage qui sont des entrepreneurs. On valorise des pratiques entrepreneuriales en décernant des prix et en classant les participants, comme des exemples remarquables sur le marché. Les jeunes se sentent motivés par ces expériences personnelles et entreprenantes réussies.

Deleuze en 1990 soulignait déjà que « beaucoup de jeunes gens réclament étrangement d'être « motivés », ils redemandent des stages et de la formation permanente ; c'est à eux de découvrir ce à quoi on les fait servir, comme leurs aînés ont découvert non sans peine la finalité des disciplines » (Deleuze 1990 : 6).

#### ***B) Le sujet comme protagoniste de son propre apprentissage***

Cette notion de management de soi-même est discutée par Dardot & Laval (2016) quand ils expliquent l'*ethos* de l'auto valorisation comme un phénomène contemporain. Selon ces auteurs, dans la logique néolibérale le sujet cherche à augmenter son capital humain pour perfectionner son résultat et sa performance mettant en avant un nouveau paradigme pour l'éducation ainsi que pour le marché du travail. La formation est envisagée comme un processus continu d'actualisation et comme une exigence pour le monde professionnel.

#### ***C) Valorisation de la méthode expérientielle***

Les cours traditionnels sont remplacés par des jeux, des dynamiques de groupe, des expériences collectives, des activités ludiques et de la méditation ce qui explicite l'opposition

à la rigidité disciplinaire de l'école traditionnelle. Dans la mesure où ces écoles construisent des méthodes expérientielles et beaucoup d'interactions entre les participants et celui qui conduit l'activité, elles explorent le sensible, activent la perception, la coopération et l'engagement cherchant à fortifier les liens émotionnels. D'après Lopes (2006 : 120), l'expérience est propre au monde contemporain et se constitue « comme l'incarnation de narratives d'identité ».

#### ***D) La créativité comme dépassement des normes établies.***

L'investissement dans des activités créatives essaie de surmonter la formalité des processus engageant les participants dans des projets idéalisés par eux-mêmes ce qui leur offre l'opportunité d'apprendre de nouvelles habilités, de faire de nouvelles connaissances et de développer de nouveaux projets. « Le mot « nouveau » n'est pas souligné par hasard. Ici, nouveau est un adjectif qui indique la substitution de quelque chose dépassé, même si ce dépassement se déroule dans un temps trop court » (Rodrigues, 2013 : 114).

L'émergence d'écoles créatives est vue comme une appropriation du capitalisme contemporain lorsqu'il exalte l'esprit d'entreprise, la performance et qu'il reconnaît la créativité comme dispositif. On peut encore affirmer que ces écoles répondent à la demande des jeunes qui cherchent de la motivation pour accéder de façon docile, sans résistance, au monde du travail. Ainsi, les écoles profitent d'un moment de manque d'assurance et d'anxiété dans la société, en proposant une offre éducative qui semble différente. Celle-ci s'appuie sur des processus interactifs ayant des finalités bien définies en harmonie avec le marché et le capital. Pour autant, elles créent des stratégies discursives que motivent l'expérimentation, l'autonomie et les processus créatifs.

### **3. Perestroika : une école de formation ou entraînement ?**

L'école créative Perestroika fondée en 2007 à Porto Alegre, se définit comme un espace de formation qui développe la capacité créative et entreprenante des sujets. Elle offre des cours dans des domaines divers tels que l'entrepreneuriat, la communication contemporaine, le futurisme, l'anthropologie de la consommation, la photographie, la gastronomie. Elle existe déjà dans six villes du Brésil : Belo Horizonte, Brasilia, Florianópolis, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo. Actuellement on y offre 46 cours présentiels, 2 cours online et des cours *in company* dont les contenus vont de pair avec l'expectative du marché et sa demande de sujets flexibles.

L'école se présente dans la contemporanéité avec une proposition innovante offrant aux jeunes l'occasion de vivre des expériences « en harmonie avec le monde contemporain ». Un de ses associés déclare que Perestroika « représente le monde contemporain et l'idée est de transformer le monde en un lieu plus créatif, humain, subversif, sensible et du bien » (Rosier 2014).

Nous allons faire un focus en analysant la vidéo de publicité du cours *DOJO*, construite par cette école à Belo Horizonte, du 10 mars au 1<sup>er</sup> Juin 2017. Cette vidéo a été publiée sur Facebook le 26 Janvier 2017 et a obtenu 832 réactions et 227 commentaires. D'après ce site, le cours offre l'occasion de « vivre une expérience d'apprentissage libre, basée sur des projets » (Perestroika 2017). D'abord, il est important d'expliquer le sens du nom du cours car il fait partie de la stratégie discursive utilisée par l'école. *Dojo* est un mot japonais associé au zen bouddhisme qui signifie le lieu de l'illumination, l'espace de concentration, de réflexion où l'on pratique la méditation. La vidéo inspire notre analyse du moment qu'elle cherche à réveiller le désir de vivre une modalité d'apprentissage focalisant sur la créativité.

*DOJO : une autre façon de séduire*

Quand on analyse l'articulation des images et des éléments narratifs, on peut dire que la vidéo invite le sujet à connaître une nouvelle école montrant, au début, une image qui encadre un professeur le dos tourné devant une classe d'enfants assis en ordre à leurs bureaux et la locution : « Nous voulons t'inviter à une nouvelle école ».



La salle de classe fait place à l'image de la nature et on reprend la locution : « mais calme, avant de continuer à regarder respire à fond ». La stratégie discursive prétend amener le sujet à un autre niveau d'abstraction et de sensibilité en opposant la rigidité de l'école traditionnelle à la nature et en l'invitant au ludique et au sensoriel.



Une image en noir et blanc, et en *slow motion* (vidéo au ralenti) montre un jeune et ensuite une jeune giflés, tandis que l'on entend la locution : « abstraits de tous vos jugements et préjugés... pense avec moi ». Tout de suite après, on voit une image du ciel intensément bleu avec des ballons colorés.



Cette séquence souligne le contraste entre la dureté d'une gifle et la légèreté des ballons colorés ce qui indique la rupture et les nouvelles possibilités de changement. L'image cherche à sensibiliser et déplacer le sujet en le faisant s'ouvrir au monde réel et en avoir une vision plus libre. L'image suivante montre de petits pendentifs dorés rigoureusement alignés. A ce moment-là, le locuteur adopte un ton encore plus impératif et affirme : « On t'a fait faire la queue toute ta vie, tu as été obligé à penser qu'il n'existe qu'un chemin pour tout le monde ».



Dans la séquence discursive on prétend avertir le sujet de sa soumission et l'inviter à réagir et à rompre avec un supposé paradigme imposé par la société. Les images de la nature révèlent maintenant un banc de poissons qui nagent de façon ordonnée dans la même direction renforçant l'idée d'obéissance et de docilité aux règles, aux normes et aux comportements. En même temps le sujet est conduit à la prise de position.



Les images de la nature sont remplacées par des images du quotidien : un jeune noir dans le métro, des pieds de jeunes, des athlètes, des pieds qui montent un escalier marche à marche, des jeunes qui recouvrent un graffiti d'encre blanche, un escalier roulant où il y a du monde, un jeune assis devant une fenêtre énorme d'où l'on aperçoit le mouvement de la ville et des ouvriers du bâtiment.



La répétition d'images du quotidien souligne les problèmes de la société contemporaine tels que la pollution, le chômage et le rythme accéléré des grands centres urbains afin de gêner le sujet et l'amener à chercher une alternative à sa réalité. Le locuteur affirme : « Nous sommes amenés à penser qu'il n'existe qu'un seul chemin pour tout le monde ». Les images montrent que les chemins sont déjà tracés et que dans le monde il n'y a pas d'espace pour tous, que tout est compétition.

On reprend les mêmes pendentifs dorés du début de la vidéo, mais amplifiés et dans une formation géométrique qui rappelle le temps d'attente aux queues comme réaffirme la locution : « On nous a fait faire la queue toute la vie ». A ce moment apparaît, au fond de l'écran, l'image d'une jeune fille qui s'approche peu à peu ; on fait le zoom de l'image tandis que le locuteur poursuit : « Il est temps de faire différemment ».



La musique de la vidéo rend plus dramatique l'image de la jeune fille qui regarde fixement la caméra bien en premier plan exposant une beauté peu conventionnelle, en dehors des stéréotypes des médias. Une jeune fille qui a des taches de rousseur, qui porte un piercing au nez, un regard inquisiteur, en posture de méditation. Alors l'image est fusionnée et fait place au logotype « DOJO vivre l'expérience de l'apprentissage libre ».

Pendant que ces scènes se déroulent, de grands *letterings* sont superposés aux images avec des messages qui renforcent l'ambiguïté et l'impact sur la société ce qui place le cours DOJO entre la vie personnelle et le travail comme s'il s'agissait d'un mélange bien préparé d'auto-assistance et d'autogestion néolibérale, une fusion de travail et de vie personnelle, la subjectivité orientée vers la créativité et vers l'efficacité. Il nous semble que les mots d'ordre et l'esthétique provocatrice de la vidéo se rapportent aux domaines contemporains du capitalisme, dénoncent une réalité en même temps qu'ils suggèrent le nouveau et le différent. Le visage de la jeune fille qui échappe aux stéréotypes de beauté et ses yeux regardant profondément le spectateur annoncent : « Il est temps de faire différemment ».

Cette annonce, avec ses articulations audio-visuelles et discursives incite à l'expérience de l'interaction communicationnelle. Pour cela, on utilise des stratégies discursives qui explorent le langage sensible comme une manière de stimuler l'attention. Nous apercevons encore qu'il y a une articulation discursive qui menace le sujet en accentuant l'urgence de la quête d'alternatives et de façons différentes d'agir. C'est une production audiovisuelle typiquement contemporaine avec des images issues de sources et de styles divers qui non seulement engage, mais séduisent les spectateurs en actionnant une expérience à travers ses potentialités visuelles.

## Conclusion

Les nouvelles logiques subjectives, économiques, politiques et sociales de la société contemporaine modifient l'univers du travail et des professions favorisant la naissance au Brésil d'écoles appelées "créatives". Elles profitent du contexte historique brésilien pour se présenter comme formatrices de sujets entreprenants, fondées sur l'idée de créativité. Ses propositions ouvrent une possibilité pour que le sujet s'accommode au monde et pour qu'il vive des expériences personnelles au moyen d'un processus d'apprentissage basé sur les codes de liberté, d'autonomie et de compétence. Nous avons constaté qu'elles mêlent des objectifs mercantiles avec le développement de relations personnelles et de la performance. Ainsi, la gestion du travail se rapproche des questions subjectives.

Les stratégies communicationnelles utilisées pour vendre le cours *DOJO* sont centrées sur le sensible. Il s'agit d'un discours qui suscite l'émotion et augmente le besoin de se perfectionner, engageant le sujet dans les problèmes de la société et dans les enjeux de la vie personnelle et professionnelle. On se sert pour autant de stratégies typiques de domination du néolibéralisme actionnant des formes subjectives qui stimulent le sujet à s'engager – sans aucune résistance ni questionnement – dans ce contexte. La vidéo se déplace de la perspective de l'information à la dimension du sensible ; cela se manifeste par les caractéristiques esthétiques du montage des images et par la musique de film faisant appel aux façons subjectives de voir et d'être dans le monde.

A partir de l'analyse des sites et des médias numériques nous pouvons percevoir que ces écoles n'investissent pas dans des processus de réflexion ou de critique sur les mouvements économiques, politiques et sociaux qui précarisent toujours le travail, changent les relations, les processus et les décisions de la société. Elles ne s'intéressent qu'à l'innovation pour répondre aux attentes du marché.

La stratégie discursive de la vidéo ressemble aux stratégies communicationnelles de divulgation des écoles créatives au Brésil. Nous croyons que leur succès, malgré leur prix élevé, est dû au chômage, au manque de crédibilité et d'éthique dans la politique et puis au fait de se présenter comme possibilité d'adaptation aux dynamiques et aux configurations que le capitalisme contemporain imprime à la société.

L'opposition entre les cadres de la vidéo signalée par la rigidité de la vie quotidienne et la légèreté de la nature, indique que l'école créative cherche la légèreté car elle offre des moments d'interaction et d'expériences qui peuvent entraîner des transformations personnelles même si elles sont superficielles.

Cela suscite quelques questions. De quelle créativité parlent au juste les écoles créatives ? Créativité liée à la productivité, créativité liée à l'art, créativité comme solution ou créativité induite ? S'agit-il de nouveaux processus de formation ou des masques qui cachent les nouvelles demandes du capitalisme et ses crises ?

## Bibliographie

BENDASSOLLI. P. F. (2010), O Culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In: Erhenberg, A. O Culto da Performance. Da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida, São Paulo, Ideias e Letras, p. 209-235

- CASAQUI, V., RIEGEL, V. (2009). Google e o consumo simbólico do trabalho criativo. *Comunicação, Mídia e Consumo*. ESPM: São Paulo, no.17, p.161-180.
- DARDOT, P., LAVAL. C. (2016). *A nova razão do mundo. Ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo, Boitempo.
- DELEUZE, G. (1992) *Conversações*. São Paulo, Editora 34.
- DURAND, J.P. (1998) *L'avenir du travail à la Châine*. Paris, La Découverte.
- ERHENBERG, A. (2010). *O Culto da Performance. Da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, São Paulo, Ideias e Letras.
- LASH, C. (1986) *O Mínimo eu: sobrevivência psíquica em tempos difíceis*. São Paulo, Editora Brasiliense.
- LOPES, D. *Da estética da comunicação a uma poética do cotidiano*. GUIMARÃES, C. G.; LEAL, B. S.; MENDONÇA, C. C. (Orgs.). *Comunicação e Experiência Estética*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006, p. 117-144.
- RODRIGUES, C. (2010). *Os nomes do capital*. Revista Serrote, Instituto Moreira Sales: São Paulo, v.9.
- SCHECHNER, R. (2003). *O que é performance. O percevejo*, Estudos de performance. Rio de Janeiro, UNIRIO, ano11, n12. p. 25-50.
- SENNET, R. (1999). *A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, Record.

## L'expérience salarié, nouvel âge de réenchantement par l'entreprise

**Vincent BRULOIS**

LabSIC, Université Paris 13 (Sorbonne Paris Cité)

[brulois@univ-paris13.fr](mailto:brulois@univ-paris13.fr)

---

### Résumé :

Parmi les nouveaux termes qui fleurissent dans les entreprises, arrêtons-nous sur celui d'*expérience salarié*. Le terme *expérience* à l'avantage d'être commun à tout individu et particulier à chacun. Il en appelle aussi aux sens et à l'expérimentation des sens, comme un artiste dans une démarche de création. Assurément, l'aspect créatif est donc convoqué par cette dénomination. Mais, au-delà, de quelles valeurs ou de quels mots d'ordre l'*expérience salarié* est-elle le véhicule ? À l'inverse, qu'est-ce qui est laissé dans l'ombre ? Le travail par exemple n'est-il pas laissé hors champ ? Au final, dans quelle mesure n'y a-t-il pas paradoxe à parler d'une *expérience salarié* sans tenir vraiment compte du rapport au travail de ce même salarié ? Telle est l'intrigue proposée. Afin de la résoudre, nous passerons par trois éclairages : sur ce qu'est l'*expérience salarié* dans les discours d'abord, sur la filiation d'innovations rhétoriques dans laquelle elle s'inscrit ensuite, sur la façon dont elle est en prise avec le travail enfin. Nous verrons que les apports annoncés de cette *expérience* apparaissent bien pauvres par rapport aux attentes des individus vis-à-vis de l'entreprise et du travail. Expression slogan mais creuse, n'y a-t-il pas moyen pourtant de rendre signifiante cette expression, de la revitaliser et de répondre (enfin) à la demande de sens des individus vis-à-vis du travail ?

### Mots-clés :

expérience salarié, travail, qualité de vie, sens

---

Digital Evangelist, Chief Happiness Officer, Chief Experience Officer, les entreprises ne manquent pas d'imagination lorsqu'il s'agit d'inventer de nouveaux termes. Tous ces nouveaux postes, à la dénomination plus ou moins signifiante, ont en commun l'usage de la langue anglaise : comme si une dénomination anglo-saxonne renforçait encore le caractère *créatif*, innovant, en un mot, moderne, du poste à créer. Dans le cadre de ce court article, je me contenterai de porter un regard sur le dernier : directeur ou directrice de *l'expérience salarié*<sup>1</sup>. Ma démarche est résolument compréhensive ; à la fois de l'individu qui exerce sur ce poste (ce qu'il est et comment il est arrivé là), de son travail (ce qu'il fait), du contexte qui est le sien (l'entreprise et les relations qu'il développe avec autrui), de ses représentations sur sa pratique (ce qu'il dit). Toutefois, il s'agit bien plus d'une réflexion en cours que d'une recherche aboutie.

De quoi l'expérience salarié (ES) est-elle le nom ? Assurément, la créativité est convoquée par une telle référence<sup>2</sup> ainsi que le *bien-être* du salarié. Mais, au-delà, de quelles valeurs ou de quels mots d'ordre l'ES est-elle le vecteur ? À l'inverse, qu'est-ce qui est laissé dans l'ombre ? Le travail par exemple, c'est-à-dire l'acte lui-même comme les relations qu'il engendre, n'est-il pas laissé hors champ ? Au final, dans quelle mesure n'y a-t-il pas paradoxe à parler d'une *expérience salarié* sans tenir vraiment compte du rapport au travail de ce même salarié ? Une fois identifié, ce paradoxe est-il surmontable ? Telle est l'intrigue proposée dans le cadre de cet article. Elle s'inscrit en cela dans la thématique du colloque de Varna<sup>3</sup> qui nous invitait à interroger les transformations actuelles en entreprise à l'aune du « tournant créatif » et, en particulier, à identifier des pratiques qui « *promeuvent le bien-être au travail, l'adhésion et la motivation* » des individus. Afin de la résoudre, nous passerons par trois rapides éclairages : sur ce qu'est l'ES dans les discours d'abord, sur la filiation d'innovations rhétoriques dans laquelle elle s'inscrit ensuite, sur la façon dont elle est en prise avec le travail enfin.

Qu'est-ce que l'expérience ? Un bref préambule nous permet de repérer quatre éléments. Elle est d'abord connaissance et conscience en ce sens qu'elle est un « *mode d'être au monde* » (Ucciani 2010) et qu'elle est assez pertinente pour « *rendre compte de la manière d'agir d'un individu* » (Calamel 2010). Elle est aussi individuelle mais en interaction avec d'autres car l'expérience est « *l'ensemble constitué par l'action et ses conséquences* » et que « *le lieu de toute expérience ne peut être que l'interaction* » (Dewey dans Truc 2005). Elle est ensuite localisée, c'est-à-dire en contexte, « *parce qu'il ne peut y avoir de conséquences que s'il existe un milieu extérieur au sujet agissant dans lequel son action se déploie* » (ibid.). Enfin, elle est toujours incomplète et, en ce sens, « *chaque expérience [...] en appelle d'autres* » (ibid.). C'est la multiplication des expériences qui permet de « *connaître d'une manière toujours plus complète la réalité du monde qui nous entoure* » (ibid.). L'entreprise apparaît alors un terrain de jeu propice à l'expérience. En mouvement permanent afin de s'adapter à (et d'adapter) son environnement, son organisation est toujours incomplète et mobilise l'ensemble des acteurs. De façon individuelle, chacun y vit une expérience, un mode d'être

---

<sup>1</sup> Je construirai ma réflexion à partir d'analyse de documents d'entreprise, de références bibliographiques et d'entretiens, récents ou plus anciens, menés par mes soins. Pour ces derniers, peu étaient centrés sur la thématique soulevée dans cette communication, mais nombreux contenaient des éléments pouvant la nourrir. Dans l'article, les verbatims sans indication de locuteur sont tirés de ces entretiens.

<sup>2</sup> Le terme expérience à l'avantage d'être commun à tout individu, et particulier à chacun. Un artiste, par exemple, construit sa démarche de création en s'appuyant sur « *l'expérience de [ses] expérimentations* » (Calamel 2010). Il fait appel à ses sens et à l'expérimentation de ses sens.

<sup>3</sup> Atelier 6 *Creativité et exigences productivistes* du Colloque *Questionner le tournant créatif* qui s'est tenu à Varna (Bulgarie) du 7 au 9 juin 2017.

dans l'organisation, une manière d'agir en interaction avec autrui, en fonction des changements en cours. C'est ainsi la réalité de la vie au travail qui est conçue comme une expérience : d'un changement à l'autre, d'une adaptation à l'autre, c'est la vie du salarié en entreprise qui est expérimentale.

Si l'on en croit ses thuriféraires (premier point), l'ES est « *l'ensemble des interactions et expériences que vit le collaborateur au sein de l'entreprise, dans les moments clés de son parcours professionnel et de son quotidien* »<sup>4</sup>. L'expression est apparue en 2015 avec l'annonce par son pd-g d'un nouveau plan stratégique pour le Groupe Orange. L'année précédente déjà, celui-ci appelait dans un livre programmatique à la création d'un « *département de l'Innovation salarié* » (Richard 2014). L'année suivante, d'autres entreprises s'emparaient du terme et en renforçaient la signification pour leur propre contexte : « *Concrètement, il s'agit de simplifier, faciliter, rendre en même temps plus performante et plus agréable la vie des collaborateurs* »<sup>5</sup>. Ces réflexions et propositions marquent la volonté de ces entreprises d'accorder une symétrie des attentions à leurs clients et à leurs salariés afin d'offrir une « *expérience incomparable* »<sup>6</sup> aux uns comme aux autres : « *Parallèlement à l'expérience client [...]* », il faut « *s'efforcer d'instituer la prise en compte d'une expérience salarié, dans laquelle le numérique sous toutes ses formes tient une place centrale* » (ibid.). En filigrane, apparaissent des termes positifs et consensuels avec ce qu'il faut d'abstraction pour ne pas trop entrer dans le détail. Malgré tout, ce discours de façade s'articule autour de quelques idées clés.

Le *digital* d'abord, qui engendre une révolution du fait de la seule existence d'outils disponibles. Ainsi, le réseau social d'entreprise s'avère, pour certains, « *l'outil logique et approprié pour l'avenir, puisqu'il constitue la façon la plus naturelle de s'adresser aux salariés et de les entendre* »<sup>7</sup>. D'autres remarquent pourtant que « *l'ES ne se résume pas aux outils* »<sup>8</sup>. Ceux-ci, en effet, agissent comme des « *attracteurs cognitifs* » et incitent à « *privilégier l'urgent et le rapide sur l'important* » (Bidet 2011). De nouveaux modes de travail ensuite, qui permettent de considérer les collaborateurs comme des clients internes, même si ceux-ci sont toujours en capacité de mesurer l'écart entre la promesse du discours interne et la réalité des situations de travail, l'écart entre le discours extérieur de l'entreprise et le discours en interne. Nomadisme et télétravail sont ainsi convoqués comme exemples dans les discours comme des attentes fortes des salariés auxquelles la nouvelle révolution digitale permettrait d'accéder. Et ce, bien qu'aucune étude ne vienne confirmer, pour le moment, la force de ces attentes de la part des salariés. Ces nouveaux modes de travail ne seraient-ils pas en fait, plus souhaités par l'entreprise que par les salariés ? La notion englobante de *qualité de vie au travail* (QVT) enfin, qui insiste assurément sur les conditions de vie au travail et le bien-être au travail, mais qui tend à les dissocier du travail lui-même. Le sociologue Pascal Ughetto remarque ainsi que « *les salariés souffrent moins des exigences du travail que de ne pouvoir en parler* »<sup>9</sup>. Pour autant, certains n'hésitent pas à penser qu'une démarche QVT va « *créer chez les collaborateurs un état d'esprit positif vis-à-vis de leur employeur* » et qu'ils « *se trouveront ainsi dans des dispositions optimales pour devenir des*

---

<sup>4</sup> Directrice de l'expérience salarié chez Orange (27 octobre 2015).

<sup>5</sup> Docapost (pour le Groupe La Poste), *L'Expérience salarié, la plus humaine des aventures digitales*, juillet 2016.

<sup>6</sup> L'expression est tirée du *Plan Essentiels 2020* du Groupe Orange (2016).

<sup>7</sup> Docapost (pour le Groupe La Poste), *L'Expérience salarié, la plus humaine des aventures digitales*, juillet 2016.

<sup>8</sup> Afcï (Association française de communication interne), *Décryptage : l'expérience salarié*, octobre 2015.

<sup>9</sup> Intervention lors du colloque de l'Anact : *Rendons le travail parlant !* (Paris, 15 juin 2015).

*ambassadeurs de choix de la marque employeur* ». Mais, remarque une directrice de la communication, « *même si les individus travaillent pour faire avancer la même entreprise, ils n'ont pas forcément les mêmes intérêts et les mêmes projets* ». Au nom de quoi le salarié accèterait-il alors de devenir ambassadeur ?

Autrement dit, *l'expérience salarié s'annonce digitale – forcément digitale, engageante, individuelle, commune à tous mais différenciante, promesse de bien-être et d'enchantement.*

Un processus de réenchantement est donc à l'œuvre qui renvoie à une autre époque (deuxième point). Réenchantement de l'entreprise d'une part. Les années 1980 sont considérées comme une période clé par les sociologues (Sainsaulieu et Segrestin 1986 ; Bunel 1986 ; Sainsaulieu 1990). Elles ont été en effet une période faste pour le chef d'entreprise, considéré comme héros des temps modernes, comme pour l'entreprise, (auto-)érigée en institution centrale de la société. Le mythe a fait long feu ! Les contraintes de la mondialisation l'ont entraîné sur les chemins des restructurations (début des années 1990), accompagnées de licenciements parfois massifs. L'entreprise découvre alors la difficulté de faire communauté. Les identités collectives, qui fondent la culture d'entreprise, résistent mal aux restructurations permanentes et aux évolutions technologiques qui bouleversent le travail et les métiers. Déficit de leadership en interne, perte de légitimité en externe, l'entreprise fait le dos rond et trouve en la thématique de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) un nouveau vecteur de réenchantement (début des années 2000). L'entreprise doit montrer en quoi elle est économiquement performante, socialement responsable, environnementalement saine. Le salarié doit être autonome, assumer sa responsabilité et montrer son engagement, terme clé du néo-management<sup>10</sup>. Mais la tentative de l'entreprise de faire fonctionner la RSE comme une « *réserve de sens* » disponible pour les salariés est démentie au quotidien (Osty 2009). À l'externe, l'entreprise est soupçonnée de se développer au détriment (social et environnemental) des collectivités où elle intervient. Aggravation des inégalités, dégradation de l'environnement, l'ont fait apparaître comme ne tenant pas ses promesses. En interne, cela s'est avéré très insuffisant pour répondre à la perte de croyance des salariés vis-à-vis du projet d'entreprise ou à leur besoin de sens, d'accomplissement personnel, de lien social. L'organisation du travail, pas plus que les orientations stratégiques, ne sont mises en débat.

Réenchantement des technologies d'autre part. Les TIC avant-hier<sup>11</sup>, les autoroutes de l'information hier<sup>12</sup>, le numérique ou le digital aujourd'hui<sup>13</sup>. Ces rapports racontent à peu de choses près la même histoire ; celle d'une transformation qui ne s'arrête pas, mais qui est censée chaque fois tout changer dans l'entreprise comme dans le travail. Aujourd'hui, le discours sur la transformation par le digital n'y échappe pas, même si les expressions sont moins messianiques que par le passé. Le digital serait porteur de grandes promesses (économiques et commerciales), mais aussi de risques non négligeables (sociaux et organisationnels). Il s'insère en tout cas dans un continuum d'innovations technologiques et organisationnelles qui touchent les entreprises depuis les années 1980. C'est ainsi que cloisonnement des tâches, bureaucratisation des fonctionnements et hiérarchisation des

<sup>10</sup> Voir Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999.

<sup>11</sup> Simon NORA et Alain MINC (1978) : *L'Informatisation de la société*, Paris : Seuil, 1986 (1<sup>er</sup> éd. 1978).

<sup>12</sup> Tristan THERY et Alain BONNAFE (1994) : *Les Autoroutes de l'information*, Paris : La Documentation française.

<sup>13</sup> Notamment, Bruno METTLING (2015) : *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport à l'attention du Ministre du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Paris, septembre ; ou encore CONSEIL NATIONAL DU NUMERIQUE (2016) : *Travail, emploi, numérique : les nouvelles trajectoires*, Rapport à l'attention du Ministre du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Paris, janvier.

activités ont été progressivement abandonnés, au profit de nouveaux modes organisationnels caractérisés par le décloisonnement des tâches, l'interaction des services, la communication horizontale, l'intégration des activités, la solidarité des salariés et leur coopération ainsi que la mobilité à la fois des marchandises, des hommes, des produits, des capitaux, des technologies et des informations. Le rapport Mettling s'inscrit dans cette lignée, citant pêle-mêle une « *explosion du travail à distance* », la création de « *nouveaux collectifs professionnels* », la conception de « *nouveaux espaces de travail plus ouverts, plus conviviaux, favorisant l'échange et la coopération* » comme autant d'exemples d'innovations organisationnelles. Bref, la transformation digitale ne peut se faire sans les salariés, notamment les managers car elle entraîne une « *transformation du modèle managérial* » (2015).

Tout se passe ainsi comme si l'*expérience salarié* s'inscrivait dans ce parcours, dernière tentative en date de réenchantement (troisième point). Mais de réenchantement de quoi finalement ? De l'entreprise comme lieu de vie du salarié à qui il convient d'offrir les « *meilleures conditions de travail possible* » ? Peut-être. Mais ce même salarié attend bien autre chose, semble-t-il. Il a des « *attentes immenses sur le travail* », il plébiscite des « *attentes expressives à l'égard du travail, ou encore des attentes symboliques, subjectives, réflexives et sociales* » (Méda et Vendramin 2013). En bref, l'individu a besoin de réenchâter son travail (se confronter, se dépasser), de réenchâter ses relations aux autres (rencontrer, réaliser), de réenchâter son avenir (imaginer une progression). Ressort alors avec force l'importance de la dimension relationnelle du travail avec ses deux composantes : la relation expressive au travail, le besoin des individus d'appartenir à un collectif et de s'engager pour lui. Plus qu'une appartenance à un collectif lointain (la société, la Nation, l'entreprise quand elle est trop vaste et trop lointaine), c'est, faute de mieux, l'appartenance à « *ce petit réseau de personnes avec lesquelles des habitudes se sont nouées et qui constituent un des éléments centraux du lieu de travail et de l'ambiance de travail* » (ibid.). L'engagement des individus est (déjà) présent, est (naturellement ?) fort, mais pas reconnu à sa juste valeur par les entreprises.

Pourtant, le changement est devenu continu dans des entreprises confrontées à des complexités de plus en plus fortes en provenance d'environnements pluriels. Afin de s'adapter, les entreprises se transforment. Elles adoptent de nouvelles stratégies, de nouvelles organisations, lesquelles se succèdent de plus en plus rapidement. Tant et si bien que ce mouvement permanent mobilise l'ensemble des acteurs et pose de redoutables questions, aux dirigeants comme aux salariés : aux premiers, quelle stratégie mener, quelle organisation adopter ? Aux seconds, quel sens donner au travail (Uhalde 2013), comment bien faire son travail (Clot 2010) ? Le travail change et l'individu est moins sollicité aujourd'hui pour sa « *force motrice* » que pour sa « *plasticité, cette capacité proprement humaine au changement* » (Bidet 2011). Fortement attaché à son travail, celui-ci a, dans l'ensemble, la volonté de coopérer donc de donner et de s'engager. En quelques sortes, il s'investit dans son travail en investissant de l'émotion dans les relations (à la fois professionnelles et personnelles) qu'ils tissent : « *Les règles, pour être efficaces, supposent que les salariés les investissent de leur être, de leurs engagements affectifs et moraux réciproques, de leur conception et de leur expérience du rapport aux autres* » (Alter 2009). En bref, l'individu donne en coopérant et il se dévoile en donnant. Les entreprises devraient se saisir de ces échanges. Pourtant, elles ne le font pas ou pas suffisamment, elles ne reconnaissent pas ces pratiques de dons, elles « *ne les célèbrent pas* » (ibid.).

Plus que jamais, travailler, c'est communiquer<sup>14</sup>. L'individu est donc conduit, tout à la fois, à développer ses activités communicationnelles et relationnelles et à gérer sa disponibilité et son engagement, tandis que l'entreprise est encouragée à développer des espaces de discussion<sup>15</sup> afin de rompre le « *silence organisationnel* »<sup>16</sup>. On redécouvre que le travail est paroles car il nécessite des échanges avec autrui (s'ajuster) ; le travail est collectif car jamais prescrit dans sa totalité (s'adapter) ; l'individu est un acteur car il prend continuellement des décisions (compléter l'organisation), il discute et se dispute avec ses collègues, son manager, d'autres équipes, tout comme il donne.

En fin de compte, les apports annoncés de l'ES apparaissent bien pauvres par rapport aux attentes des individus vis-à-vis de l'entreprise. N'y a-t-il pas là des éléments permettant à l'*expérience salarié*, expression slogan mais peu signifiante, d'être revitalisé et de répondre (enfin) à la demande de sens des individus ? Par exemple, prendre en considération l'individu en situation de travail. Se rapprocher de son travail, de ce qu'il fait, comment il le fait et avec qui (engagement, don), reconnaître sa place et son rôle dans l'entreprise (reconnaissance). Réinterroger la relation de l'individu à son employeur (à la fois subordination et engagement volontaire, moins vis-à-vis de l'entreprise que de son travail, de son petit réseau de relations). Dans ce sens, l'ES serait « *avant tout le management, l'organisation du travail, la QVT ; et ce, quel que soit le niveau de digitalisation de l'entreprise* »<sup>17</sup>. Il y a donc nécessité de recontextualiser le digital dans le travail et l'individu qui l'exerce pour faire de l'expérience salarié principalement une expérience métier.

## Bibliographie

- Alter Norbert (2009) : *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris : La Découverte
- Bidet Alexandra (2011) : « La multi-activité ou le travail est-il encore une expérience ? », *Communications*, n°89
- Bunel Jean (1986) : « Le réenchâtement de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°33/4
- Brulois Vincent et Charpentier Jean-Marie (2013) : *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*, Limoges : Fyp, 2013
- Calamel Charles (2010) : « Création d'une typologie de l'expérience artistique », HAL archives-ouvertes.fr [en ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00923831>]
- Clot Yves (2010) : *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La Découverte
- Méda Dominique et Vendramin Patricia (2013) : *Réinventer le travail*, Paris : PUF
- Mettling Bruno (2015) : *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport à l'attention du Ministre du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Paris, septembre

---

<sup>14</sup> Voir Michèle LACOSTE, « Peut-on travailler sans communiquer ? » dans (Borzeix et Fraenkel [coord.]), *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris : CNRS, 2001.

<sup>15</sup> Voir l'Accord national interprofessionnel (ANI) *Qualité de vie au travail* du 19 juin 2013.

<sup>16</sup> Selon l'expression d'Elisabeth W.MORRISON et Frances J.MILLIKEN (« Organizational silence : a barrier to change and development in a pluralistic world », *The Academy of management review*, n°4, octobre 2000) repris par Raoni ROCHA dans « Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail », *Cadres CFDT*, n°468, mars 2016.

<sup>17</sup> Docapost (pour le Groupe La Poste), *L'Expérience salarié, la plus humaine des aventures digitales*, juillet 2016.

Osty Florence (2009) : « Entretien avec F.Osty et Y.Pesqueux », *Sociologies pratiques*, n°18, avril, p.31-38

Richard Stéphane (2014) : *Numériques*, Paris : Grasset

Sainsaulieu Renaud (1990) : « Introduction. Changer l'entreprise, une affaire de société » dans (Sainsaulieu [dir.]) *L'Entreprise : une affaire de société*, Paris : Sciences Po les Presses, 1992 (2<sup>e</sup> éd.)

Sainsaulieu Renaud et Segrestin Denis (1986) : « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, Paris, n°33/3

Truc Gêrôme (2005) : « La réalité comme expérience », *Tracés* [en ligne : <http://journals.openedition.org/traces/204?file=1>], n°9

Ucciani Louis (2010) : « Qu'est-ce qu'une expérience artistique ? », *Philosophique*, n°13 [en ligne : <https://philosophique.revues.org/160>]

Uhalde Marc (dir.) (2013) : *Les Salariés de l'incertitude : solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*, Toulouse : Octares

**Colloque international**  
**Université d'économie de Varna – Bulgarie**  
**7-9 juin 2017**

**« Questionner le tournant créatif :  
dispositifs, processus et représentations »**

Véritables socles des industries culturelles et créatives, tout autant qu'éléments constitutifs de leur définition, la créativité et l'innovation sont sollicitées, convoitées, réclamées au sein de contextes, métiers et secteurs d'activités relevant aussi des filières industrielles traditionnelles. L'extension de la référence créative à diverses sphères sociétales, souvent éloignées, est la résultante d'un processus d'affranchissement de la créativité vis-à-vis du champ artistique (Reckwitz, 2014). Comment s'opère ce tournant créatif ? Sur quels mécanismes s'appuie-t-il ?

L'objet de ce colloque est d'identifier les transformations actuelles du travail et de sa dimension créative dans des contextes différents, en analysant en parallèle les filières des industries culturelles et des mondes de l'art (Becker, 1988), celles des industries créatives et enfin des secteurs productifs traditionnels. Les activités créatives sont sensées être au cœur des métiers, issus du monde de la culture et de celui de « l'économie créative », en s'appuyant sur un rapprochement souvent confus (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013). Il s'agit souvent de masquer les profondes tensions au cœur de l'activité économique. Dans les organisations productives hors du champ des industries créatives, les injonctions créatives viennent se juxtaposer et bousculer les modèles traditionnels d'organisation du

travail. Idéalisée, présentée comme un moyen inéluctable de la performance et comme un facteur concurrentiel, la créativité au travail s'inscrit dans un plaidoyer qui sert assurément le discours managérial en participant ainsi au processus d'enchantement de l'activité productive (d'Almeida, 2001). Elle renvoie à la dimension expressive du travail pour laquelle les attentes sont fortes, particulièrement en France (Méda, Vendramin 2016). La référence créative participe-t-elle à l'évolution du contenu et des formes du travail ? Quelles sont les nouvelles compétences recherchées et celles qui y sont réellement mobilisées ? L'incertitude associée aux usages des outils numériques fait porter aux individus et aux collectifs de travail l'obligation d'inventer de nouvelles façons d'interagir. Lesquelles ? Comment émergent-elles ?

La référence créative, devenue depuis la fin des années 1990 un des maîtres mots des politiques publiques et des stratégies des entreprises, est mobilisée d'une manière systématique et confuse : est-il question d'une nouvelle idéologie ? S'agit-il plutôt d'une incantation pour « ré-enchanter » le travail ? L'image consensuelle portée par la référence créative prend appui sur la mobilisation de l'image prestigieuse associée à l'artiste (Heinich, 2005) et aux industries culturelles en faisant l'impasse sur l'organisation du travail et sur

ses effets négatifs : précarité, individualisation du rapport au travail, renforcement de la compétition, dissolution des collectifs de travail.

La créativité, au service de l'ensemble de l'économie, se traduit notamment dans les politiques d'aménagement des territoires par la mise en place de quartiers créatifs, clusters industriels et plates-formes d'intermédiation, alors que dans les politiques culturelles par l'encouragement d'une orientation marchande de la culture. Dans l'entreprise, la mise en œuvre de l'injonction créative se traduit par de nouvelles méthodes d'animation de réunions, des ateliers créatifs et de formations au management. L'objectif de cette créativité tant convoitée demeure souvent la quête d'innovation pour se maintenir sur des marchés très concurrentiels. La profusion d'agences de publicité, de consultants en communication, de designers et de coachs créatifs témoigne de l'engouement des entreprises pour ce phénomène.

La réflexion proposée dans cet Appel à communication s'inscrit dans une approche critique qui s'est construite depuis plusieurs années face aux mouvements d'industrialisation et de marchandisation de la culture et de la communication (Miège, 2004 ; Tremblay, 2008 ; Moeglin, 2010), à l'émergence des industries créatives (Garnham, 2005 ; Schlesinger, 2007, Bouquillion, 2012, Poirier, 2014) et face aussi aux inscriptions territoriales de l'injonction créative (Vivant, 2013).

Le présent colloque est le troisième volet d'un questionnement scientifique sur la référence créative, omniprésente dans les discours politiques, économiques et managériaux. Porteuse de multiples promesses, aussi bien dans le monde du travail artistique que dans celui du travail industriel, elle est mobilisée d'une manière assez confuse et comporte des risques multiples, passés souvent sous silence. Etudier les injonctions à la créativité fut d'abord l'objet d'un colloque qui s'est tenu à Montréal, dans le cadre de l'ACFAS, au mois de mai 2014. Ce fut le premier volet d'un questionnement qui s'est poursuivi lors d'un deuxième colloque, à la Maison des Sciences de l'Homme Ange-Guépin à Nantes, au mois d'avril 2015.

Un réseau de chercheurs issus de différentes disciplines scientifiques (sciences de l'information et de la communication, sociologie, économie, gestion, esthétique et sciences de l'art) s'est structuré autour de l'analyse des injonctions à la créativité en établissant un rapprochement entre industries culturelles et industries créatives d'une part, et monde du travail industriel d'autre part. Les contributions issues de ces échanges fructueux ont fait l'objet d'Actes (Andonova et al., 2014) et d'une publication dans la revue *Les Enjeux de l'information et de la communication* (Andonova, 2015). Elles demandent à être poursuivies et élargies notamment dans une perspective internationale.

Quatre axes sont proposés pour analyser le tournant créatif qui s'opère dans différents domaines des économies contemporaines :

### **Axe 1 : Le design, pour accompagner la transformation des filières**

Le design, considéré souvent comme un passage obligé pour atteindre la créativité et l'innovation, se situe dans une tension entre le monde productif et le monde de l'art. En mettant en place des rapprochements flous entre art, artisanat et design (Huyhge, 1999), le discours idéologique de la créativité cherche à imposer une logique de rentabilité. Convoqué au nom de l'enchantement du monde industriel et dans l'objectif de rendre les individus plus créatifs, le design est soumis aux logiques économiques des modèles dominants. Est-ce une nouvelle activité ou un nouveau métier qui s'insère dans les filières, entre le marketing et la production ? Contribue-t-il dans certaines filières au processus de rationalisation, de l'amont de la création jusqu'à l'aval de la valorisation ? Comment s'est-il discrètement imposé comme un modèle incontournable et sur quels éléments s'appuie sa légitimité ?

### **Axe 2 : Le management de la créativité, la nouvelle marotte des entreprises**

Quand les entreprises veulent innover, elles sollicitent le potentiel créatif de leurs salariés en omettant souvent le fait que l'innovation s'inscrit dans une organisation particulière et concerne une pluralité d'acteurs. La rhétorique managériale, empruntant au secteur culturel un vocable passe-partout, participe à l'essor des pratiques en entreprise telles que le théâtre d'entreprise, le coaching, les ateliers de management de la créativité. Ces pratiques insistent sur la capacité créative de tout un chacun à travers de jeux de rôle, challenges et ateliers créatifs. Elles promeuvent le bien-être au travail, l'adhésion et la motivation. Proposées par des prestataires de services, des consultants indépendants ou artistes qui y trouvent un complément financier, ces pratiques contribuent à la fragilisation du secteur culturel et encouragent la conversion de l'artiste en auto-entrepreneur. Comment s'opère le management de la créativité ? Par quels mécanismes les modèles portés par les industries culturelles se retrouvent-elles dans des entreprises des autres secteurs ? Est-ce un renouveau par rapport au management de l'innovation ?

### **Axe 3 : La créativité au travail, revisitée par le numérique**

La diffusion du numérique et l'appel de plus en plus fort à la créativité conduisent à transformer les métiers, les organisations et les filières, dont leurs modalités restent à réinventer. Cet axe interroge en quoi le numérique permet-il d'être créatif, comment les nouveaux outils numériques nécessitent de nouvelles compétences pour les travailleurs. Cela 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. Que ce soit dans le domaine de l'art, de la culture ou du travail, le numérique peut être une nouvelle source d'inspiration (Net Art), 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.

### **Axe 4 : L'évolution des formations pour développer une "compétence créative"**

Les différents organismes de formations, initiales et continues, tentent de s'adapter à ce contexte de valorisation de la créativité. Cet axe interroge et cherche à identifier les différentes modalités de mises en œuvre de cette "compétence créative". Au-delà du discours, comment forme-t-on à la créativité ? Du côté des formations artistiques (Ecoles d'Arts et d'Arts appliqués), s'agit-il d'une injonction à développer une démarche entrepreneuriale, à

construire son propre public, son propre marché ? Du côté des formations en phase avec les besoins des entreprises (École d'ingénieurs et de management), comment les programmes évoluent-ils ? S'agit-il de réelles transformations en termes de modalités d'enseignement et de contenu ? En entreprise, cette "compétence créative" tant attendue est-elle portée par l'individu ou par l'organisation ? Existe-t-il des moments et/ou des espaces qui lui soient dédiés ? Cet axe cherchera à identifier les principales modalités de formation à la créativité aujourd'hui.

Les propositions attendues doivent explorer l'une ou plusieurs de ces questions, **soit à partir de travaux empiriques** permettant d'analyser les dispositifs, les processus et/ou les représentations liés au tournant créatif, **soit à partir de réflexions théoriques** s'inscrivant dans une approche critique.

### Références indicatives

- ANDONOVA Y. (2015), coordination Supplément 2015 B « Approche critique des injonctions à la créativité : relations entre secteur culturel et monde du travail industriel », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Université Stendhal Grenoble 3, Introduction « Promesses et paradoxes de la référence créative », pp. 5-15. <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/pageshtml/art2015.html#supplementB>
- BECKER H. S. (1988), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
- BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Ed. Gallimard.
- BOUQUILLION Ph. (2012), *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Presses universitaires de Vincennes.
- BOUQUILLION Ph., MIEGE B., MOEGLIN P. (2013), *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, PUG.
- D'ALMEIDA N. (2001), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF.
- GARNHAM N. (2005), « From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the 'creative industries' approach to arts and media policy making in the UK », *International journal of cultural policy*, vol.11, n°1, pp.15-29.
- HEINICH N. (2005), *L'élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Paris, Gallimard.
- HUYGHE P. D. (1999), *Art et industrie. Philosophie du Bauhaus de Pierre Damien*, Circé.
- MÉDA D., VENDRAMIN P., (2013), *Réinventer le travail*, Coll. Le lien social, Paris, PUF.
- MENGER P.-M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Ed. du Seuil.
- MIEGE B. (1984), « Postface », in Huet A. et al., *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, PUG.
- MOEGLIN Pierre (2010), *Les Industries éducatives*, Coll. Que sais-je ?, Paris, PUF.
- POIRIER C. (2014), « Culture et créativité au regard de l'économie. Propositions de cadrage », pp.9-16, in Andonova Y. et al., « *Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique* », Actes de colloque, 82<sup>ème</sup> Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, Canada, 163p. [https://creanum2014.sciencesconf.org/conference/creanum2014/eda\\_fr.pdf](https://creanum2014.sciencesconf.org/conference/creanum2014/eda_fr.pdf)
- RECKWITZ A. (2014), « Du mythe de l'artiste à la normalisation des processus créatifs : contribution du champ artistique à la genèse du sujet créatif », *Trivium*, 18 | 2014, <http://trivium.revues.org/5020>
- SAINT LAURENT-KOGAN (de) A-F., METZGER J-L., (2007), *Où va le travail à l'ère du numérique ?* Paris, Presses des Mines de Paris.

SCHLESINGER Ph. (2007), « Creativity: from discourse to doctrine? », *Screen*, Oxford University Press, 48,3, autumn, pp. 377- 387.

TREMBLAY G. (2008), « Industries culturelles, économie créative et société de l'information », *Global Media Journal - Canadian Edition*, 1(1), pp.65-88.

VIVANT E. (2013), « Creatives in the city: Urban contradictions of the creative city », *City, Culture and Society*, 4 (2), pp.57-63.

### **Soumission d'une proposition :**

Toute proposition de communication devra être envoyée **au plus tard le 28 février 2017**, aux deux adresses suivantes : [yanita.andonova@gmail.com](mailto:yanita.andonova@gmail.com) et [anne-france.kogan@univ-rennes2.fr](mailto:anne-france.kogan@univ-rennes2.fr)

L'objet du courriel sera intitulé : « *Proposition colloque Varna 2017* »

Les propositions de communication feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle » par les membres du comité scientifique. Elles devront être rédigées *en français* ou *en anglais* et comporteront les éléments suivants :

#### **Première page :**

- titre de la communication
- résumé (15 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

#### **Pages suivantes (anonymes) :**

- le texte de la proposition (hors bibliographie) doit comporter 8 000 caractères, espaces compris, en Times New Roman, caractère 12, interligne simple. Y seront clairement exposés : le sujet de la proposition et son adéquation avec la thématique du colloque, la problématique, les cadres théorique et méthodologique, le terrain et les principaux résultats de l'analyse
- un plan de communication
- une bibliographie

#### **Calendrier :**

Date limite d'envoi des propositions	28 février 2017
Décision du comité scientifique	10 avril 2017
Programme définitif du colloque	24 avril 2017
Tenue du colloque	7-9 juin 2017

#### **Responsables scientifiques :**

Yanita ANDONOVA, LabSIC, Université Paris 13

Anne-France KOGAN, PREFIcs, Université Rennes 2

#### **Comité d'organisation :**

Tania DABEVA, Université d'économie de Varna (Bulgarie)

Hristina FILIPOVA, Université d'économie de Varna (Bulgarie)

## Comité scientifique :

BOUQUILLION Philippe, LabSIC, Université Paris 13  
CHAMBAT-HOUILLOON Marie-France, CEISME, Université Paris 3  
CONSTANTOPOULOU Christiana, Université Panteion (Grèce)  
D'ALMEIDA Nicole, GRIPIC, Université Paris-Sorbonne  
DABEVA Tania, Université d'économie de Varna (Bulgarie)  
FOURMENTRAUX Jean-Paul, EHESS, Université Aix-Marseille  
JEANTET Aurélie, Laboratoire Travail et Mobilités, Université Paris 3  
KRASTANOVA Krassimira, Université de Plovdiv (Bulgarie)  
KRASTEVA Anna, Nouvelle Université Bulgare de Sofia (Bulgarie)  
LEGENDRE Bertrand, LabSIC, Universités Paris 13  
LENEL Pierre, LISE, Conservatoire national des arts et métiers  
LUCCHINI Françoise, IDEES, Université de Rouen  
MIGUEL DE BUSTOS Juan Carlos, CRICIS, Université du Pays Basque (Espagne)  
MOEGLIN Pierre, LabSIC, Université Paris 13 / Institut Universitaire de France  
PETIT Laurent, GRIPIC, Université Paris-Sorbonne  
POIRIER Christian, Centre Urbanisation Culture Société, INRS (Canada)  
ROUET Gilles, LAREQUOI, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
SAVIGNAC Emmanuelle, CERLIS, Université Paris 3  
THÉVENIN Olivier, CERLIS, Université Paris 3  
TREMBLAY Gaëtan, GRICIS, Université du Québec à Montréal (Canada)  
VACHER Béatrice, MICA, Ecole des Mines d'Albi  
VIVANT Elsa, LATTS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
VOVOU Ioanna, CEISME, Université de Panteion (Grèce)  
WILHELM Carsten, CRESAT, Université de Haute Alsace





CALL FOR PAPERS

**International Conference 2017  
Varna University of Economics – Bulgaria  
June 7-9**

**« Questioning the creative shift :  
dispositifs, processes and representations »**

Creativity and innovation—considered to be at the heart of cultural and creative industries, as constitutive elements of the very definition of such industries—are solicited, coveted, and demanded in heterogeneous contexts, professions and sectors. The extension of the creative reference to the various societal realms is the result of a process of freeing artistic creativity from the artistic field (Reckwitz, 2014).

How is this creative turn carried out? On what mechanisms does it rely? The purpose of this conference is to identify the current transformations of work and its creative dimension in different contexts, by analyzing in parallel the sectors of cultural industries, *viz.* those of the creative industries as well as the traditional sectors linked with production. In the first and second cases, creative activities are presumed to be at the heart of the professions and the “creative economy”, often relying on a confusing rapprochement with each other (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013). In the third case, creative injunctions

juxtapose and modify traditional patterns of work organization. How does the creative reference contribute to the evolution of the content and forms of work? What new skills are being sought and which ones are actually being mobilized?

This creative reference, which has become one of the key words of public policies and business strategies since the late 1990s, is mobilized in a systematic and often confusing way. So, can one speak of an ideology? Is it about masking the deep tensions at the heart of economic activity? Is this a new incantation that is meant to “re-enchant” work? The consensual image carried by the creative reference is based on the mobilization of the prestigious image associated with the artist (Heinich, 2005) and the cultural industries, ignoring the organization of work and its negative effects, *viz.* precariousness, individualization of the relationship to work, the strengthening of competition, and the dissolution of work collectivities. Creativity, at the service of the economy as a whole, is reflected in territorial planning

policies by setting up creative neighborhoods, industrial clusters and intermediation platforms, while simultaneously encouraging a market orientation of culture in cultural policies. Inside companies, the creative injunction often takes the form of creative workshops and training in creativity management, the aim of which is the quest for innovation to retain and acquire market share. The profusion of advertising agencies, communication consultants, designers and creative coaches testifies to the enthusiasm of companies for this phenomenon.

This research field that we propose to elucidate is part of a critical approach that has been developed for several years for the purpose of an analysis and more adequate understanding of the phenomena of industrialization and commodification of culture and communication (Miège, 2004; Tremblay, 2008; Moeglin, 2010), of that of the emergence of creative industries (Garnham, 2005, Schlesinger, 2007, Bouquillion, 2012, Poirier, 2014) and of the territorial inscriptions of the creative injunction (Vivant, 2013).

This conference is the third part of a scientific investigation focused on the creative reference, omnipresent in the political, economic and managerial

discourses. As a promoter of many promises, both in the world of artistic and industrial work, it is mobilized in a rather confusing way, implying various—often ignored—risks. Studying the injunctions to creativity was at first the subject of an international conference held in Montreal (May 2014), within the framework of ACFAS. This was the commencement of an inquiry that was pursued further during a second scientific event at the Ange-Guépin House of Human Sciences in Nantes (April 2015).

A network of researchers from different scientific disciplines—Information and Communication Sciences, Sociology, Economics, Management, Aesthetics and Art Sciences—has been structured around the analysis of injunctions to creativity by establishing a link between cultural and creative industries, on the one hand, and the world of industrial work, on the other. The contributions resulting from these fruitful exchanges were the subject of Proceedings (Andonova et al., 2014) and of a publication in the journal *Les Enjeux de l'information et de la communication* (Andonova, 2015). The aim of this conference is to pursue and expand these contributions, in particular, from an international perspective.

Four main themes are proposed in order to analyze the current creative turn which takes place in different fields of the contemporary economies:

### **Theme 1: Design, a new means of transforming industry fields**

Design, which is often seen as a necessary means toward the achievement of creativity and innovation, reflects a profound tension between the world of productivity and the world of art. By elaborating fuzzy connections between art, craftsmanship and design (Huyhge, 1999), the ideological discourse of creativity seeks to impose a logic of profitability. In the name of the enchantment of the industrial world, and in order to make individuals more creative, design is put under the economic logics of the dominant models. Is it a new activity or a new profession that fits into fields, somewhere between marketing and production? Does it contribute to the process of rationalization, from creation to valorization? How has it discreetly imposed itself as an inescapable model, and on what elements is its legitimacy based on?

### **Theme 2 : The management of creativity, the new craze of companies**

When companies want to innovate, they seek to stimulate the creative potential of their employees without noticing the fact that innovation is part of an organization and involves a plurality of actors. The managerial rhetoric, borrowing from the cultural sector a term *passe-partout*, contributes to the growth of practices such as the theater inside the company, the coaching, the workshops on the management of creativity. These practices aim to emphasize everyone's creative capacity through various means such as role-playing, challenge and creative workshops. They promote an idea of well-being at work, communal membership and motivation. Offered by service providers, independent consultants or artists who seek financial support, these practices contribute to the fragmentation of the cultural sector and encourage the conversion of the artist into a self-entrepreneur. How does the management of creativity work? By what mechanisms do the models promoted by cultural industries find their implementation in firms operating in other sectors? Can one speak of a revival of innovation management?

### **Theme 3 : Revisiting creativity in connection with digitalization**

The spread of digital technology and the increasing appeal of creativity lead to the transformation of professions, organizations and fields, but their corresponding modalities are yet to be invented and developed. This theme explores how digitalization promotes creativity as well as how new digital tools require new skills for workers. Digitalization imposes many challenges and demands on artists and employees such as working in emergency situations, possessing specific technical skills, constantly training, mastering online visibility, etc. In the field of art, culture or work, digital communication can be a new source of inspiration (Net Art), of new forms of co-creation, of new learning resources, new market forms, etc. However, there are various risks, such as the possibility of hollow discourse, the emergence of new forms of evaluation and control, the making of an image that cannot be controlled by its creators, etc.

### **Theme 4 : The evolution of “creative competence” training**

The various training organizations attempt to adapt to the new context of valuing creativity. This theme questions and seeks to identify different ways of implementing “creative competence” in such organizations. Beyond discourse, how is one trained to be creative? For artistic training, in particular, does the creative injunction mean that one ought to develop an entrepreneurial approach, build one's own public, find one's own market? For schools

operating under the influence of the practical needs of various businesses—e.g. School of Engineering and Management—how do programs evolve? Does this evolution involve change of teaching modes or change of content? In companies, is this long-awaited “creative skill” carried a responsibility of the individual or of the organization as a whole? Are there dedicated moments and/or spaces for creative activities? This theme aims to identify some of the major modalities of “creative competence” training.

## References

- ANDONOVA Y. (2015), coordination Supplément 2015 B « Approche critique des injonctions à la créativité : relations entre secteur culturel et monde du travail industriel », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Université Stendhal Grenoble 3, Introduction « Promesses et paradoxes de la référence créative », pp. 5-15. <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/pageshtml/art2015.html#supplementB>
- BECKER H. S. (1988), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Ed. Gallimard.
- BOUQUILLION Ph. (2012), *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Presses universitaires de Vincennes.
- BOUQUILLION Ph., MIEGE B., MOEGLIN P. (2013), *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, PUG.
- D'ALMEIDA N. (2001), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF.
- GARNHAM N. (2005), « From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the 'creative industries' approach to arts and media policy making in the UK », *International journal of cultural policy*, vol.11, n°1, pp.15–29.
- HEINICH N. (2005), *L'élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Paris, Gallimard.
- HUYGHE P. D. (1999), *Art et industrie. Philosophie du Bauhaus de Pierre Damien*, Circé.
- MÉDA D., VENDRAMIN P., (2013), *Réinventer le travail*, Coll. Le lien social, Paris, PUF.
- MENGER P.-M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Ed. du Seuil.
- MIEGE B. (1984), « Postface », in Huet A. et al., *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, PUG.
- MOEGLIN Pierre (2010), *Les Industries éducatives*, Coll. Que sais-je ?, Paris, PUF.
- POIRIER C. (2014), « Culture et créativité au regard de l'économie. Propositions de cadrage », pp.9-16, in Andonova Y. et al., « Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique », Actes de colloque, 82<sup>ème</sup> Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, Canada, 163p. [https://creanum2014.sciencesconf.org/conference/creanum2014/eda\\_fr.pdf](https://creanum2014.sciencesconf.org/conference/creanum2014/eda_fr.pdf)
- RECKWITZ A. (2014), « Du mythe de l'artiste à la normalisation des processus créatifs : contribution du champ artistique à la genèse du sujet créatif », *Trivium*, 18 | 2014, <http://trivium.revues.org/5020>
- SAINT LAURENT-KOGAN (de) A-F., METZGER J-L., (2007), *Où va le travail à l'ère du numérique ?* Paris, Presses des Mines de Paris.
- SCHLESINGER Ph. (2007), « Creativity: from discourse to doctrine? », *Screen*, Oxford University Press, 48,3, autumn, pp. 377- 387.
- TREMBLAY G. (2008), « Industries culturelles, économie créative et société de l'information », *Global Media Journal - Canadian Edition*, 1(1), pp.65-88.
- VIVANT E. (2013), « Creatives in the city: Urban contradictions of the creative city », *City, Culture and Society*, 4 (2), pp.57-63.

### **Submission of proposals:**

Proposals must be submitted by e-mail by **28 February 2017** to the following two addresses: [yanita.andonova@gmail.com](mailto:yanita.andonova@gmail.com) and [anne-france.kogan@univ-rennes2.fr](mailto:anne-france.kogan@univ-rennes2.fr)

The subject of the e-mail will be: « **Proposition colloque Varna 2017** »

Proposals will be evaluated by a “double-blind” procedure by the members of the Scientific Committee. Proposals can be written in **French or English** and must include the following elements:

#### **First page:**

- title of the paper
- abstract (15 lines maximum) in Times New Roman pt 12, single spaced
- 5 keywords
- surname and first name of the author (s), institutional affiliation, mailing address, telephone number, e-mail

#### **Second page (anonymous):**

- the text of the proposal must not exceed 8,000 characters (including spaces) in Times New Roman pt 12, single spaced. Must be included: the subject of the proposal and its relevance to the theme of the conference, the theoretical and methodological framework, the field and the main results of the analysis
- the paper’s plan
- a bibliography

#### **Important Dates :**

Proposal deadline	February 28, 2017
Acceptance of proposals	April 10, 2017
Conference Programme	April 24, 2017
Conference	June 7-9, 2017

#### **Scientific Responsibility:**

Yanita ANDONOVA, LabSIC, Université Paris 13  
Anne-France KOGAN, PREFIcs, Université Rennes 2

#### **Organizational Committee:**

Tania DABEVA, Université d’économie de Varna (Bulgarie)  
Hristina FILIPOVA, Université d’économie de Varna (Bulgarie)

#### **Scientific Committee :**

BOUQUILLION Philippe, LabSIC, Université Paris 13  
CHAMBAT-HOUILLON Marie-France, CEISME, Université Paris 3  
CONSTANTOPOULOU Christiana, Université Panteion (Grèce)

D'ALMEIDA Nicole, GRIPIC, Université Paris-Sorbonne  
 DABEVA Tania, Université d'économie de Varna (Bulgarie)  
 FOURMENTRAUX Jean-Paul, EHESS, Université Aix-Marseille  
 JEANTET Aurélie, Laboratoire Travail et Mobilités, Université Paris 3  
 KRASTANOVA Krassimira, Université de Plovdiv (Bulgarie)  
 KRASTEVA Anna, Nouvelle Université Bulgare de Sofia (Bulgarie)  
 LEGENDRE Bertrand, LabSIC, Universités Paris 13  
 LENEL Pierre, LISE, Conservatoire national des arts et métiers  
 LUCCHINI Françoise, IDEES, Université de Rouen  
 MIGUEL DE BUSTOS Juan Carlos, CRICIS, Université du Pays Basque (Espagne)  
 MOEGLIN Pierre, LabSIC, Université Paris 13 / Institut Universitaire de France  
 PETIT Laurent, GRIPIC, Université Paris-Sorbonne  
 POIRIER Christian, Centre Urbanisation Culture Société, INRS (Canada)  
 ROUET Gilles, LAREQUOI, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
 SAVIGNAC Emmanuelle, CERLIS, Université Paris 3  
 THÉVENIN Olivier, CERLIS, Université Paris 3  
 TREMBLAY Gaëtan, GRICIS, Université du Québec à Montréal (Canada)  
 VACHER Béatrice, MICA, Ecole des Mines d'Albi  
 VIVANT Elsa, LATTIS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
 VOVOU Ioanna, CEISME, Université de Panteion (Grèce)  
 WILHELM Carsten, CRESAT, Université de Haute Alsace



## INDEX DES AUTEURS

ALEXIS Lucie.....	p.117
ANDONOVA Yanita.....	p.7
APPIOTTI Sébastien.....	p.38
ARAB Nadia.....	p.32
BORRELLI Davide.....	p.139
BRULOIS Vincent.....	p.179
BULLICH Vincent.....	p.106
CARRE Dominique.....	p.19
CHATELET Valentine.....	p.160
D'ALMEIDA Nicole.....	p.126
DE JESUS Eduardo.....	p.168
DENOIT Nicole.....	p.147
FILIPOVA Hristina.....	p.84
JANOWSKA Anna.....	p.131
KOGAN Anne-France.....	p.7
KOLEVA Petya.....	p.49
KRASTANOVA Krassimira.....	p.62
KRASTEVA Anna.....	p.12
LE BAUBE Guillaume.....	p.147
LEFEVRE Bruno.....	p.65
MOEGLIN Pierre.....	p.14
NOVAIS Isabella.....	p.168
OLIVEIRA Ivone de Lourdes.....	p.168
PARUSHEV Jivko.....	p.84
RENOIR Simon.....	p.72
ROJAS Estrella.....	p.94
SANDRI Eva.....	p.26
SAVIGNAC Emmanuelle.....	p.102
STAZIO Marialuisa.....	p.139
STOILOVA Elitsa.....	p.79

*Actes de colloque*

**Questionner le tournant créatif :  
dispositifs, processus et représentations**

**Yanita ANDONOVA et Anne-France KOGAN (dir.)**

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

ISBN 978-2-9552946-1-1 / EAN 9782955294611

Dépôt légal : décembre 2017