Caractériser la diversité des processus de création dans les Industries Culturelles et Créatives : une analyse qualitative comparée des régimes de conception créatifs

Ricci, Nicolas

Mines Paris – PSL, CGS I3 UMR CNRS 9217, France

nicolas.ricci@minesparis.psl.eu

Hooge, Sophie

Mines Paris – PSL, CGS I3 UMR CNRS 9217, France

sophie.hooge@minesparis.psl.eu

Résumé :

De la figure du peintre solitaire aux milliers de contributeurs participant à la production d'un jeu vidéo, les processus de création des Industries Culturelles et Créatives (ICC) sont marqués par une forte diversité dans leur régime de conception. Alors que la littérature en management de l'innovation tend à polariser l'exploration ou l'exploitation comme seuls régimes d'action pour les processus créatifs, les études empiriques dans les ICC décrivent des régimes locaux et spécifiques. Dans cet article, nous proposons une analyse comparée de 32 processus de création par leurs régimes de conception à travers une *fuzzy-set qualitative comparative analysis*. Nous aboutissons à une taxonomie de 6 régimes récurrents dans les ICC. Cette nouvelle grille de lecture des activités de création dans les ICC ouvre des perspectives de recherche contingentes sur les organisations des ICC et le déploiement de pratiques managériales et d'outils pour la création.

Mots-clés : Industries culturelles et créatives, création, régimes de conception, fuzzy-set QCA

Caractériser la diversité des processus de création dans les Industries Culturelles et Créatives : une analyse qualitative comparée des régimes de conception créatifs

INTRODUCTION

L'expression "mélanger des choux et des carottes" illustrerait parfaitement la composition hétéroclite des Industries Culturelles et Créatives (ICC) (BPI France, 2017; DCMS, 1998, 2001). En effet, cette notion d'ICC rassemble sous un même intitulé des secteurs aussi divers que les arts du spectacle, la mode, l'édition, les médias numériques, les jeux vidéo, etc. D'un point de vue des structures organisationnelles, les ICC désignent aussi bien un artiste-entrepreneur, tel qu'un photographe, et les grands collectifs de créateurs, à l'image des studios de jeux vidéo. Enfin, elles présentent également des disparités au sein même des secteurs à l'image de la gastronomie, où un restaurant étoilé et une chaîne de restauration sont tous deux présentés comme appartenant aux ICC. Cette diversité particulièrement importante se retrouve synonyme de confusion, aussi bien pour le positionnement des acteurs des organisations concernées, que pour la définition des Industries Culturelles et Créatives comme objet et/ou champ de recherche pour les sciences de gestion.

La notion d'Industries Culturelles et Créatives et leur définition sectorielle s'enracinent dans une généalogie en deux phases. La première remonte au moins à la Renaissance avec le modèle du mécénat artistique et culturel (Debiesse, 2007; Piquet & Tobelem, 2006), période durant laquelle des personnalités influentes utilisaient les arts et les lettres comme un outil de *soft-power* pour la construction et la consolidation d'un patrimoine culturel collectif. Les biens artistiques et culturels étant caractérisés par une forte incertitude de rentabilité (Assassi, 2003;

Badinou, 2016; Caves, 2000), ces personnes jouent alors le rôle de garant économique à la pérennité de ces activités et des artistes. Dans l'ère contemporaine, ce rôle est dévolu à un autre acteur : l'Etat. Le terme « Industries Culturelles » (Huet et al., 1978) né dans la fin des années 1970, repris du concept de *Kulturindustrie* (Horkheimer & Adorno, 1944), pour affirmer un soutien des états au financement d'acteurs jouant un rôle prépondérant dans la diffusion des patrimoines culturels collectifs dans les différentes sphères du monde (Cabedoche, 2011; MacBride Commission, 1980). Le second temps, plus récent, identifie dans un ensemble de secteurs marchands appelés « Creative Industries » (Arts (Australia), 1994; Caves, 2000; DCMS, 1998, 2001), un vecteur d'accélération potentiel pour l'économie en général. La logique économique est celle des externalités positives (Cunningham, 2002; Pigou, 1920) : la création d'avantages économiques bénéficiant à des tiers non rémunérés par ces derniers, justifiant ainsi leur soutien institutionnel. En résumé, la définition des Industries Culturelles et Créatives repose sur une catégorisation sectorielle, bâtie pour des motifs d'éligibilité d'organisations à des formes de soutien économique.

Dans le contexte récent, ce modèle d'intervention de l'État a évolué pour incorporer des enjeux de transitions contemporaines, tels que l'environnement et le numérique, comme le démontre le 4[e] Programme d'Investissements d'Avenir (PIA4) en France. Ce programme définit les ICC comme l'un des 19 axes stratégiques prioritaires à l'échelle nationale, et oriente les financements vers des projets qui encouragent également une transformation profonde des stratégies industrielles des ICC. Or, l'orientation des stratégies industrielles ne constitue pas un enjeu initial de la définition sectorielle des ICC. Ces orientations deviennent alors des injonctions, porteuses d'inconnus exogènes à la désirabilité variable (Deval, 2023). En l'absence de considération de la diversité, des spécificités et des similarités des modèles organisationnels associés à la création, la production et la diffusion de produits culturels et

créatifs, ces injonctions se heurtent à de vives critiques dénoncées comme des formes de « *managerialism* » (Klikauer, 2015; Zan, 2006). Ces critiques impliquent un questionnement des acteurs sur la manière d'aborder les transitions et une cristallisation des tensions historiques de ces secteurs vis-à-vis de la définition de leur stratégie industrielle : patrimoine versus modernité (Carvajal Pérez et al., 2018), matérialité versus numérique (Conradi, 2012), ancrage territorial versus portée mondiale (Hernandez i Martí, 2006), etc.

L'ambition de cette recherche est ainsi de contribuer à une définition des ICC adaptée à la prise en compte de la diversité, aux spécificités et aux similitudes entre les modèles organisationnels des ICC. Cet effort d'explicitations des modèles organisationnels des ICC existe en management au travers de nombreux travaux qui viennent décrire les processus et enjeux associés à certaines activités comme la production (e.g. Benghozi & Salvador, 2015) ou la diffusion (e.g. Assassi, 2003) des produits culturels. Pour autant, la création en tant qu'activité organisationnelle, est reconnue comme constituant le principal élément de différenciation entre acteurs (Vincent & Wunderle, 2012) mais reste encore aujourd'hui considéré comme une « black-box ». Si les travaux basés sur une vision sociologique des arts (Becker, 1982; Jones et al., 2016) s'intéressent aux dynamiques institutionnelles des métiers créatifs, l'organisation collective du processus de création des ICC reste aujourd'hui limité à quelques recherches et auteurs en management décrivant ce processus au travers d'études de cas uniques (e.g. Cohendet & Simon, 2016; Svejenova et al., 2007; Tellier, 2021) ou des tentatives de définition transversale à l'ensemble des ICC (Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019).

Or, comme évoqué en introduction, le caractère problématique dans la définition des ICC tient davantage dans la diversité des modèles organisationnels d'organisation du processus de

création. Nous posons donc l'intégration de cette diversité comme un enjeu central, appelant ainsi à poser la problématique suivante : peut-on proposer une catégorisation empirique des ICC centrée sur le processus de création ?

Pour y répondre, nous mobilisons dans notre recherche un modèle gestionnaire décrivant les modalités d'action collective qui régissent le processus de création : les régimes de conception (Hatchuel & Weil, 2014). Nous proposons de confronter ce cadre théorique à un échantillon de 32 processus de création dans les ICC au travers d'une *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA) (Ragin, 2014), afin d'aboutir à une taxonomie des régimes de conception, identifiant ainsi 6 régimes de conception créatifs récurrents dans les ICC. Enfin, nous concluons sur une discussion soulignant les apports et perspectives de cette recherche vis-à-vis des enjeux de définition des ICC comme objet de recherche pour les sciences de gestion.

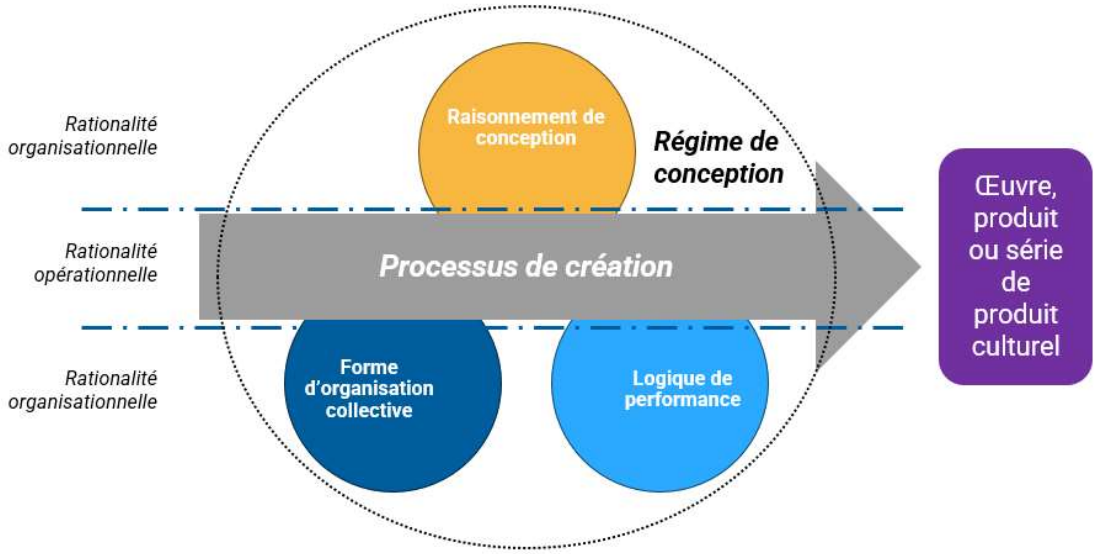
1. CADRE THEORIQUE : LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CREATIVES AU TRAVERS DES REGIMES DE CONCEPTION

1.1. UNE ANALYSE DU PROCESSUS DE CREATION PAR LES REGIMES DE CONCEPTION

Le déroulement du processus de création des ICC fait l'objet d'une rationalité opérationnelle qui lui est propre (Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019). Paris & Ben Mahmoud-Jouini définissent ce dernier comme une itération entre des phases d'inspiration, de *framing*, de prototypage et de validation. Nous proposons ainsi dans cet article de se concentrer sur une clé de lecture théorique de l'organisation de ce processus de création : les principes de management des processus de création, regroupés sous la notion de **régimes de conception** (figure 1) au sens de Hatchuel et Weil (Hatchuel & Weil, 2014).

Les auteurs décrivent un régime de conception au travers de trois principales composantes : le raisonnement de conception, la forme d'organisation collective et la logique de performance. Le raisonnement de conception désigne le modèle cognitif par lequel les connaissances et les idées sont générées, évaluées et transformées en solutions concrètes. La forme d'organisation collective étudie la structure et les mécanismes de collaboration entre les différents acteurs impliqués dans le processus créatif. Enfin, la logique de performance détaille les critères et les mesures utilisées pour évaluer l'efficacité des solutions conçues, en fonction des objectifs fixées et des attentes des différentes parties prenantes.

Figure 1. Processus de création et régime de conception



1.2. CONCEPTION SYSTEMATIQUE ET CONCEPTION INNOVANTE : UNE POLARITE DES REGIMES DE CONCEPTION EN MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Historiquement, la conception de nouveaux produits est étudiée par le management de l'innovation, et particulièrement par les théories de la conception. Celles-ci mettent en avant deux grands régimes de conception : le régime de conception réglée et le régime de conception innovante (figure 2). Le premier, celui de conception réglée ou conception systématique (Pahl & Beitz, 1984) est le modèle organisationnel dominant des bureaux

d'études et département de R&D. Il vise à la standardisation du processus de conception par une optimisation du trio Qualité/Coût/Délai (QCD) dans le développement des produits (logique de performance), une réutilisation des bases de connaissances existantes (raisonnement de conception) et une vision matricielle du travail créatif organisé autour du bureau d'études et de la R&D (forme d'organisation collective). Le second, celui de la conception innovante aussi décrit sous le nom des *design-oriented organizations* (Hatchuel et al., 2006), favorise la générativité et l'originalité permise par le processus de conception. Il repose sur un engagement des parties prenantes autour d'un champ d'innovation (logique de performance), une production de nouvelles connaissances pour générer de la rupture (raisonnement de conception) et des structures organisationnelles innovantes : intrapreneuriat, incubateurs, département innovation, prospective, etc. (forme d'organisation collective).

Ce cadre théorique visant à décrire le cadre organisationnel dans lequel est conduit un processus de conception, s'est développé historiquement autour des ingénieries des industries de nature technologique. Certains concepts du management de l'innovation ont ainsi été appliqués plus tard aux ICC pour décrire, par exemple, le travail collaboratif en réseau dans le hip-hop américain comme relevant d'une forme d'*open-innovation* (Tellier, 2021), le positionnement *blue ocean* des vêtements proposés par une entreprise de tricot (Papazov & Mihaylova, 2016), ou encore l'approche créative générale des ICC au travers de la TRIZ[1] (Huang & Cheng, 2022).

La figure 2 représente ces deux régimes de conception « ingéniériques » tels que définis par les théoriciens du management de l'innovation et la polarisation du processus de création associée.

[1] Acronyme russe de la Théorie de Résolution des Problèmes Inventifs, TRIZ est une approche d'innovation technologique développée par G. Altshuller à partir de 1946. Elle se base sur un ensemble de lois d'évolution des systèmes techniques qui conditionnent la résolution de problèmes de conception.

Figure 2. Polarité des régimes de conception en management de l'innovation

1.3. LES REGIMES DE CONCEPTION DES ICC, UNE FORTE DIVERSITE EMPIRIQUE

Toutefois, ce modèle et ses applications sont remis en question, tant sur le plan théorique qu'empirique, en ce qui concerne les ICC (Industries Culturelles et Créatives). La sémantique et la rhétorique managériale empruntée au management de l'innovation constituent l'une des critiques principales du managérialisme des organisations des ICC (Zan, 2006). Théoriquement, l'approche par les régimes de conception usuels établit des logiques de performance basées principalement sur des métriques objectivables. Or, la définition des activités de création dans les domaines artistiques et culturels implique l'absence de critères de valeur objectifs (Paris & Massé, 2021). D'un point de vue empirique, la majorité des études proposant des analyses inductives et qualitatives de la création au sein des organisations des ICC dépeignent des processus et des régimes qui diffèrent de la dualité mentionnée précédemment. Dans le tableau 1, nous proposons une synthèse de différents régimes de conception décrits par des chercheurs dans plusieurs secteurs des ICC.

Tableau 1. Synthèse de divers régimes de conception d'ICC décrits dans la littérature

CAS	LOGIQUE DE PERFORMANCE	RAISONNEMENT DE CONCEPTION	FORME D'ORGANISATION COLLECTIVE
UBISOFT (Cohendet &	Métrique de « fun »	Rupture, cloisonnement et recombinaisons des	Equipes multidisciplinaires en coopétition

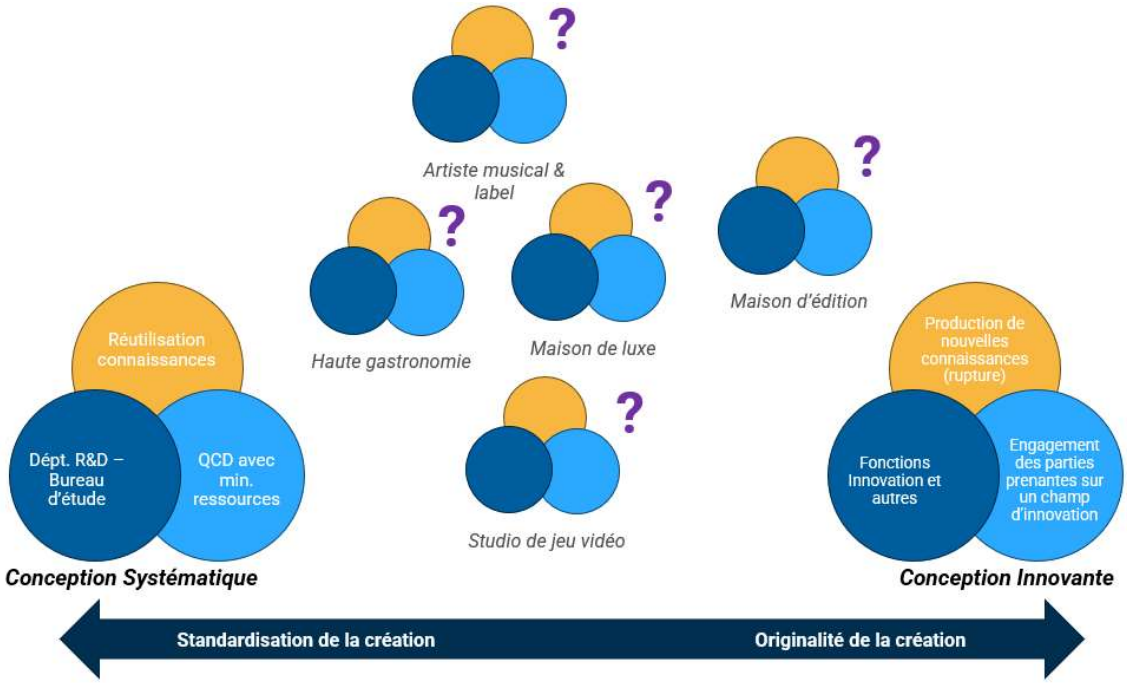
Simon, 2016)		routines	
CHEF FERRAN ADRIA (Svejenova et al., 2007)	Réputation : reconnaissance et renommée	Utilisation de différents styles culinaires et méthodes de création avec ensemble de règles écrites	Cohésion par la réputation du chef et du restaurant Structures formelles pour la création : R&D, workshop et fondation
LUSTRE BACCARAT (Marie, 2019)	Adaptation aux tendances et modes de vie contemporains	Méthode des inverses : rupture du dominant design	Culture intrapreneuriale forte
ADIDAS ALL (V. Kumar & Reinartz, 2012)	Engagement Impression Ciblage	Speech comme base de connaissance commune puis développement de concepts autour	Equipes en coopétition
CENTRE POMPIDOU (Dal Co, 2017)	QCD avec définition partiellement symbolique du Q	Cœur de connaissances stable mais recherche de nouveauté pour le style	Coordination autour de la vision architectes et du cahier des charges Réseau interprofessionnel a fortes connexions.
COLLECTION DIOR (Leclair, 2017)	Esthétisme Symbolique Sur-qualité	Respect du patrimoine de création Alimentation continue en connaissances (matériaux, techniques, formes, etc.)	Direction artistique + équipes
HOT SPOT DE PRODUCTION DE MUSIQUE ELECTRONIQUE (Lange & Bürkner, 2013)	Esthétique audience-induced Réputation et communauté	Nouveaux sons reposant sur un style et des techniques existantes Nouveaux sons proposant une rupture et une exploration de techniques et styles	Cohésion autour de la figure artistique 3 configurations : club-dominated coproduction, DJ-centered production, and label-guided production

Cette analyse par les régimes de conception démontre ainsi la diversité des modèles d'organisation du processus de création des ICC évoquée précédemment, et souligne la difficulté de les caractériser selon le continuum conception systématique/conception innovante décrit dans la littérature en management de l'innovation. Ce constat nous pousse à préciser notre recherche de catégorisation empirique des processus de création au travers de deux questions de recherche :

- Existe-t-il des régimes de conception en dehors du continuum conception systématique/innovante dans les ICC ?

- Est-il possible d'identifier et de caractériser, dans ces industries, un nombre réduit de régimes récurrents ?

Figure 3. Caractériser les régimes de conception des ICC par rapport à la conception ingéniérique



2. METHODOLOGIE ET MATERIEL DE RECHERCHE

2.1. INTRODUCTION A LA FUZZY-SET QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS

La fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) est une méthodologie visant à expliciter les relations causales plutôt que de simples corrélations (Elliott, 2013; Ragin, 2014). Elle se développe depuis plus d'une quinzaine d'années en sciences de gestion (Greckhamer et al., 2008; S. Kumar et al., 2022). Fondée sur l'algèbre de Boole, son objectif est de déterminer l'ensemble complet des conditions suffisantes pour l'occurrence d'un phénomène (aussi appelée condition de sortie). Dans les applications en gestion, la fsQCA vise à déterminer quelles combinaisons de facteurs organisationnels contribuent à l'émergence ou à l'absence de phénomènes organisationnels.

Corrélation : P = f(A), P = f(A ; B ; C)

Relation causale : A*B+C ⇒ P (Si les conditions A et B sont vérifiées, ou si seulement la condition C elle-même est vérifiée, alors le phénomène P apparaît)

Le processus de la fsQCA se déroule en cinq étapes :

1. Définir le phénomène observé et les conditions à examiner.
2. Sélectionner un nombre de cas respectant $n \geq 2^{c-1}$, où c représente le nombre de conditions testées.
3. Collecter de manière systématique des données qualitatives sur chaque cas qui permettent d'apporter des éléments relatifs aux conditions testées.
4. Encoder ces données qualitatives en un score allant de 0 à 1 pour chaque condition (0 indiquant que les données suggèrent la non-réalisation de la condition, et 1 indiquant une réalisation totale).
5. Construire la table de vérité, la table de configuration minimale et identifier les combinaisons de conditions suffisantes - en utilisant le logiciel fsQCA.

2.2. APPLICATION DE LA FSQCA A NOTRE ETUDE

2.2.1. Définition du phénomène observé et des conditions examinées

En reprenant la vision du processus de création telle que décrite par Paris & Ben Mahmoud-Jouini (Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019), celui-ci est structuré en différentes étapes mais celles-ci présentent des degrés d'itérativité différents selon les cas. Nos premières observations nous ont invités à caractériser le processus de création selon le degré d'itérativité, en le désignant comme suivant ou non une logique de projet (i.e. définition observable d'un calendrier, d'étapes clés, d'objectifs clairs, d'un budget, etc.). Cette distinction entre processus en projet (itérativité restreinte) et processus en non-projet

(itérativité forte ou absence d'observables « projet ») constitue notre phénomène observé (ou condition de sortie) qui sert de discriminant principal pour les cas de notre fsQCA.

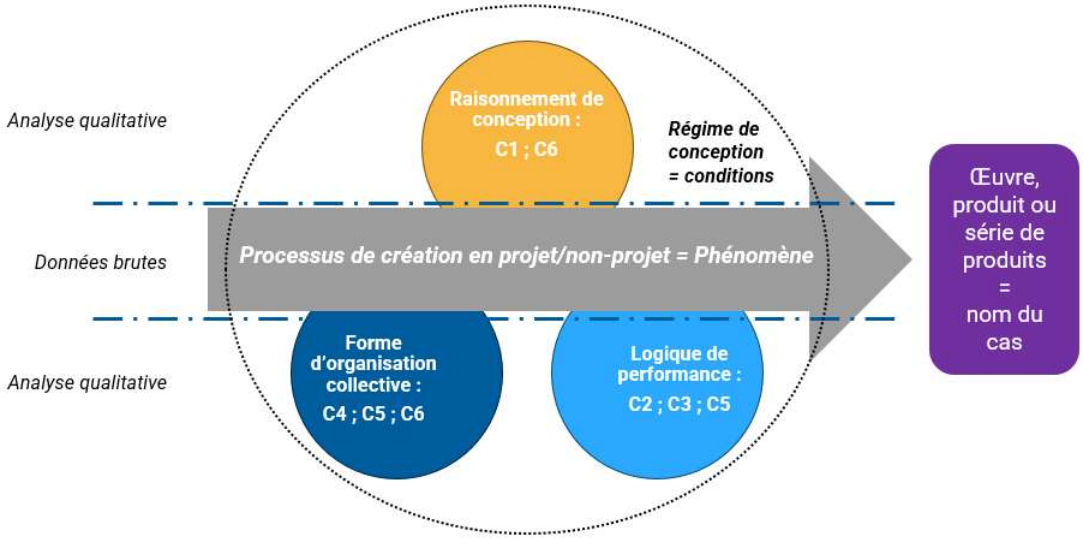
Nos conditions testées sont basées sur les théories de la conception, et visent à examiner différents éléments du régime de conception. Elles se décrivent comme spécifiées dans le Tableau 2 et s'appliquent à notre étude des régimes de conception selon la description proposée en Figure 4.

Tableau 2. Conditions d'analyse des régimes de conception des processus de création

DIMENSION DU REGIME DE CONCEPTION	CONDITION	ASPECT MESURE DE LA CONDITION
Raisonnement de conception	C1 : Réutilisation des connaissances (Le Masson et al., chap.1, 2014)	La création repose sur une base de connaissances établie (objets identifiés et stabilisés, adhésion aux principes fondamentaux de l'expertise).
Logique de performance	C2 : Recours à des outils formels de mesure de la performance (Le Masson et al., chap.1, 2014)	La création est soumise à un contrôle à travers des outils qui évaluent la performance initiale/cible et la performance réalisée.
Logique de performance	C3 : Mobilisation d'un langage commun et préexistant de la performance par les acteurs (Le Masson et al., chap. 2, 2014)	Les acteurs dépendent de descripteurs communs pour caractériser le succès ou l'échec de la création.
Forme d'organisation collective	C4 : Présence d'un réseau d'acteurs structure (Le Masson et al., chap. 2, 2014)	L'organisation tire parti de diverses expertises organisées selon la lignée du produit et les phases de développement.
Forme d'organisation collective / Logique de performance	C5 : Attribution des ressources reposant sur le jugement d'acteurs influents (Donaldson & Preston, 1995; Hooge & Dalmasso, 2015)	La création est soumise à une validation par des individus établis/influents à divers stades d'avancement.
Raisonnement de conception / Forme d'organisation	C6 : Indépendance collaborative des expertises (Donaldson & Preston, 1995; Hooge &	Les expertises des acteurs du projet sont reconnues comme interchangeables, avec la possibilité de remplacements en cas de départ d'un collaborateur.

collective	Dalmasso, 2015)	

Figure 4. Déploiement méthodologique de la fsQCA à l'analyse du processus de création par leur régime de conception



2.2.2. Sélection des cas

Notre sélection de cas s'appuie sur la catégorisation sectorielle des Industries Culturelles et Créatives proposée par BPI France (BPIFrance, La French Touch, 2017), entité responsable d'une part significative des politiques publiques de financement de l'innovation en France, notamment dans les ICC. Nous avons sélectionné, par secteur industriel, trois œuvres, produits ou séries de produits associables au résultat d'un processus de création (Tableau 3).

Cette sélection est basée sur différents critères de sélection :

- L'œuvre, le produit ou la série de produit doit suivre un cycle de vie. Il est donc possible d'y identifier une phase de création.
- Le cas sélectionné est français ou francophone, pour se rapprocher d'une vision française des ICC telle que définie par BPI France. Il est également de notoriété

publique et plutôt connu, ce qui est une condition favorable à la collecte de données secondaires.

- Le cas respecte la définition de Creative Industry proposée par le DCMS (DCMS, 1998, 2001) qui repose sur une intensité du travail et du nombre de travailleurs considérés comme « créatifs ».

Pour assurer l'uniformité et une triangulation des données, nous avons également imposé que chaque cas soit alimenté par au moins trois types de sources de données secondaires différentes : une page officielle ou Wikipédia, une étude de cas externe par des chercheurs (mémoire, article, thèse), une interview écrite ou vidéo avec des participants au processus de création, ou un article de presse spécialisée ou générale.

Le tableau 3 présente notre base de cas issus des industries culturelles et créatives regroupées selon les secteurs de la typologie des ICC de BPI France.

Tableau 3. Liste des cas de processus de création d'ICC étudiés dans le cadre de la fsQCA

	CAS 1	CAS 2	CAS 3
Architecture	Bâtiment de la fondation Louis Vuitton (Paris)	Bâtiment de la cite du vin (bordeaux)	Tour CMA CGM (Marseille)
Arts de vivre	Couteau pliable Laguiole	Lustre Zenith de Baccarat	Série de plats Cosmos de Guy Degrenne
Arts visuels	"Chroniques" par JR	"Mass" par Pierre Pauze & June Balthazard	"Balloons" par Jeff Koons
Gastronomie	Menu du jour au restaurant 3 étoiles l'Arpège par Alain Passard	Edition 202x of du champagne Krug Grande Cuvée	La gamme Goliath de la Brasserie des Légendes
Médias audiovisuels	Saison 5 de la série tv "Le bureau des légendes"	L'album "Civilisation" d'Orelsan	Le jeu vidéo Assassin's Creed Odyssey de la série Assassin's Creed d'Ubisoft

Spectacles vivants	Le spectacle "Crystal" show par le cirque du soleil	La pièce de théâtre "Intra-muros" mise en scène par Alexis Michalik	Le spectacle "Toulouse-Lautrec" par le ballet de l'Opera national du capitole
Publicité	La campagne "Vas-y" du gouvernement québécois	La campagne "France is in the air" d'Air France	La campagne "Maxy" de l'opérateur Ooredoo
Patrimoine	Restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris	Conservation des grottes de Lascaux	L'expérience muséale du centre Pompidou
Mode, luxe et beauté	La montre code 11:59 par Audemars Piguet	La collection Dior haute couture automne/hiver 2012/2013	La collection de parfums jardins d'Hermès
Médias imprimes	L'édition quotidienne du journal l'Equipe	Le roman "La fille de papier" de Guillaume Musso	La série de bande dessinée "Astérix" par Goscinny and Uderzo

À ces 30 cas, et dans une logique de comparaison avec les régimes de conception réglée et de conception innovante, nous avons ajouté 2 cas « étalons » dans l'industrie automobile largement documentés par des chercheurs français en conception (e.g. Hooge, 2010; Le Du, 2017; Midler, 1995; Weil, 1999) : le cas de la série de voitures Renault Clio pour la conception réglée et celui de la Renault Twizy pour la conception innovante.

2.2.3. Collecte systématique de données qualitatives

Par la suite, nous avons établi une base de données avec les 32 cas en tant que lignes ; les sources, la validation des conditions, et enfin le phénomène et les conditions à tester en tant que colonnes (cf. Tableau 4). Pour chaque cas, nous avons extrait des données brutes pertinentes ou construit des commentaires basés sur nos observations (pour les éléments moins explicites lorsque décrits seulement avec des extraits de texte).

Tableau 4. Construction simplifiée de la base de données des cas

CAS	SECTEUR	SOURCES	CRITERES D'INCLUSION/ EXCLUSION	PHENOMENE	C1	C…
Cas X						

2.2.4. Codage en échelle quantitative

Pour chaque condition, nous avons initialement défini des échelles allant de 1 (condition absente) à 5 (condition présente), converties ensuite entre 0 et 1 pour le traitement algébrique, pour évaluer le degré de présence ou d'absence de chaque condition testée (voir Annexe 1). Par la suite, sur la base des données qualitatives collectées, nous avons procédé au codage.

2.2.5. Génération de la table de configuration minimale et des combinaisons de solutions

Nous avons adopté l'approche étape par étape décrite par Depeyre et Vergne (Depeyre & Vergne, 2019) pour réaliser notre traitement algébrique de la fsQCA. En utilisant le logiciel fsQCA (Ragin, 2014), nous avons pu automatiser le test de différentes combinaisons et effectuer des mesures telles que le degré de couverture des cas, la cohérence de la solution et le pourcentage de cas inclus dans la solution.

Pour réaliser les tests de combinaisons de condition, nous avons mené deux types d'analyses. D'abord deux analyses de conditions nécessaires pour l'absence ou la présence d'adoption d'une opération basée sur le projet. Les conditions présentant une cohérence à 0,9 étaient considérées comme significatives. Puis, deux analyses de conditions suffisantes (génération de la table de configuration minimale). Chaque combinaison de conditions n'était retenue que si elle affichait une cohérence supérieure à 0,9 et une couverture brute supérieure à 0,75.

3. RESULTATS : IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DES REGIMES DE CONCEPTION DES INDUSTRIES CULTURELLES ET CREATIVES

3.1. UNE TAXONOMIE DES REGIMES DE CONCEPTION DES ICC AUTOUR DE 6 REGIMES RECURRENTS

Comme attendu suite aux travaux de Paris & Ben Mahmoud-Jouini (2019), nos analyses n'ont identifié aucune condition nécessaire justifiant la conduite en projet ou non du processus de création mais, lors de la génération d'une table de vérité et de l'identification des combinaisons de solutions suffisantes, six groupes sont apparus avec une cohérence supérieure à 0,9 et une couverture brute supérieure à 0,75 (voir tableau 5). Pour chacun de ces groupes, nous avons retenu les cas affichés par le logiciel ayant un score d'appartenance supérieur à 0,5[2]. Au-delà de cette typologie, neuf cas ont des scores inférieurs à 0,5 pour les six combinaisons, reflétant la diversité identifiée de la réalité des ICC, qui résulte tant d'une capacité de combinaison par les acteurs des modèles identifiés que d'adaptation de ceux-ci à des conditions singulières.

Tableau 5. Les 6 régimes de conception des ICC (table de configuration minimale de l'analyse fsQCA)

CONFIGURATION	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	GROUPE 4	GROUPE 5	GROUPE 6
PROJET	●	●	●	○	●	○
C1 : Réutil. connai.	●	●	●	○	●	○
C2 : Outils mesure	●	●	○	○	●	
C3 : Lang. Perf.	○	●	●	○	●	○
C4 : Réseau acteurs	●	●	●		●	○
C5 : Infl. Ressources		●			○	●
C6 : Subst. Exp.	●	●	○	○	●	
CAS EXPLIQUES	- Fondation Louis Vuitton - Cité du Vin - Tour CMA CGM - Assassin's Creed Odyssey	- Numéro L'Equipe - Champagne Krug - Pub Air France - Pub « Vas-y » - Pub Ooredoo	- « La fille de papier » de Musso - BD Astérix - Album « Civilisation » d'Orelsan	- Parfums Jardin d'Hermes - Zénith de Baccarat - « Mass » de Pauze & Balthazard - Chroniques de JR	- Restauration de Notre-Dame de Paris -Préservation Lascaux - Pompidou - Renault Clio	- Ballet « Toulouse-Lautrec » - Théâtre « Intra-muros » - Renault Twizy
(Nombre de cas)	*(4)*	*(5)*	*(3)*	*(4)*	*(4)*	*(3)*

Légende : ● = la condition est présente, ○ = la condition est absente, case vide = la condition est indifféremment absente ou présente

[2] Chaque cas a un score d'appartenance pour chacune des combinaisons possibles. La somme des scores est égale à 1. Un score supérieur à 0,5 indique alors un fort alignement avec la combinaison proposée

Certaines catégories de notre analyse laissent apparaitre une divergence significative par rapport aux classifications existantes dans les ICC. En comparaison au tableau 1 de notre revue des études de cas précédemment publiées par les chercheurs, notre étude montre que les régimes de conception créatifs ne sont pas nécessairement liés à leur secteur industriel, ou au positionnement sur un marché. Par exemple, dans notre groupe 2, le numéro L'Équipe correspond à un positionnement grand public alors que le Champagne Krug est un bien de luxe. Pareillement pour les niveaux d'institutionnalisation : dans le groupe 4 les "Chroniques" de JR s'apparentent quasiment à de l'entrepreneuriat social, tandis que les créations d'Hermès et de Baccarat sont des maisons de luxe historiques. Ensuite, deux des catégories sont identiques aux caractéristiques des régimes de conception réglée et innovante issus de l'analyse des processus de conception mobilisés par les bureaux d'études et la R&D des entreprises technologiques établies. Cette convergence souligne l'inadéquation des typologies institutionnelles qui séparent les industries par secteurs alors que les modèles d'action mobilisés par leurs parties prenantes peuvent converger : les régimes « ingénieriques » sont des régimes de conception créatifs. En essence, la typologie des processus créatifs par les régimes de conception est indépendante des classifications préexistantes mentionnées dans notre revue de littérature, ce qui permet un regard nouveau sur celles-ci, comme sur la critique de managérialisme des ICC.

3.2. LES REGIMES HISTORIQUES COMME COMPOSANTE DE LA CREATION DANS LES ICC

Comme décrit précédemment, les régimes de conception créatifs se caractérisent par une large diversité de processus de création, parmi lesquels certains sont récurrents dans notre base de cas. Comme indiqué précédemment, deux des régimes récurrents sont identiques aux régimes ingénieriques, tandis que les groupes 1 et 2 apparaissent comme des variantes de la conception systématique. Avant de s'intéresser aux groupes 3 et 4, plus originaux, nous

proposons caractérisation de ces régimes sur la base des analyses qualitatives conduites pour la fsQCA.

3.2.1. Les régimes primaires de conception systématique et de conception innovante

L'analyse fsQCA a mis en avant la présence de cas de processus de création s'inscrivant dans le même régime que celui de la Renault Clio (groupe 5 : régime de conception réglée) et que celui de la Renault Twizy (groupe 6 : régime de conception innovante). Nous avons précédemment décrit ces deux régimes au travers de la littérature, nous proposons ici quelques clés de lecture sur la présence de ces derniers parmi des cas de création dans des ICC.

Tout d'abord, nous retrouvons dans le groupe 5 désignant le régime de conception réglée : la restauration de Notre-Dame de Paris, la préservation des grottes de Lascaux, l'expérience muséale du centre Pompidou et, bien sûr, la Renault Clio. Le régime se caractérise par une approche projet avec réutilisation forte de connaissances, l'utilisation d'outils de mesure et d'un langage commun de la performance, un réseau structuré d'acteurs selon les phases d'avancement, un accès aux ressources défini par une règle et non des influences, et des expertises substituables. Les quatre cas semblent présenté un trait commun relativement fort : la composante technique prédomine. En effet, même pour des créations d'ICC, il s'agit la plupart du temps d'apporter une application technique nouvelle sur une œuvre ou des œuvres dont la création esthétique est antérieure. Par exemple, la restauration de Notre-Dame de Paris est fixée par un référentiel objectivable : celui de l'état du monument avant son incendie en 2019. L'essentiel du processus consiste donc en une recherche et déploiement de technologies et techniques permettant de reconstituer la toiture et la flèche de la cathédrale. Il apparait donc

cohérent de retrouver des formes de conception systématique dans l'ensemble des processus et régimes des ICC.

L'apparition du groupe 6 dans la table de configuration minimale désigne également la présence de cas portant des processus s'inscrivant dans un régime de conception innovante : le spectacle de ballet « Toulouse-Lautrec », la pièce de théâtre « Intra-muros », et, par construction, la Renault Twizy. Il s'agit ici d'un processus que nous avons qualifié de non-projet dans le sens où la généalogie du processus de création est difficilement traçable, avec de nombreuses itérations en amont même si la phase finale s'apparente davantage à une logique de projet mais se concentre davantage sur le développement et la production. Le régime de création est défini par une recherche de rupture par la production de nouvelles connaissances, une absence de définition stable et rationalisée de métriques de performance a priori, les acteurs ne sont pas nécessairement répartis selon les phases du processus de création, l'accès aux ressources peut être défini par une règle ou des acteurs influents, et les expertises ne sont pas substituables. Dans l'ensemble de cas, l'essentiel de la phase amont est guidé par un double objectif : définir une vision autour d'un inconnu désirable à préciser et trouver une adhésion d'un ensemble de parties prenantes porteuses d'expertises originales. C'est par exemple le cas du spectacle de ballet « Toulouse-Lautrec » de l'Opéra national du Capitole mis en scène par Kader Belarbi. Le spectacle s'inspire du peintre éponyme. La phase amont est avant tout constituée par une recherche documentaire significative à la fois sur les œuvres du peintre mais aussi la société parisienne de la fin du XIXème siècle, objet principal de ses peintures. Elle est aussi un moment de constitution d'expertises originales : costumes, décors, chorégraphies, etc. amenées par une volonté de fidélité à la vision dégagée à partir des recherches initiales. Le processus et régime associé ainsi décrits s'apparentent donc à une forme de conception innovante que l'on retrouve comme récurrente dans les ICC.

3.2.2. Les régimes secondaires dérivés de la conception systématique

En se référant à la table des configurations (Tableau 5), nous pouvons observer 2 configurations proche de la conception systématique mais présentant quelques spécificités que nous venons détailler ici sur la base de nos analyses empiriques.

Le premier groupe décrit des processus de création en projet dont le régime de conception présente deux éléments particulièrement marquants : l'adoption d'une organisation de l'expertise sur la base d'un réseau d'acteurs et la construction progressive d'un langage commun de l'objet à construire. Nous proposons de désigner ce régime créatif par extension : **Réseau professionnel structuré d'acteurs avec visions hétérogènes** (Tableau 6).

Tableau 6. Groupe 1 : Réseau professionnel structuré d'acteurs avec visions hétérogènes

CONDITION	STATUT DE LA CONDITION	ÉLEMENTS EXTRAITS DE L'ANALYSE QUALITATIVE	CONTRIBUTION A LA DEFINITION DU GROUPE
Projet	Présent	- Budget défini - Échéances finales et intermédiaires pour la construction/le développement - Architecte/Producteur en tant que chef de projet - Division rationalisée du travail	La gestion de projet présente un haut niveau de rationalisation.
Réutilisation connaissances	Présent	- Peu d'évolution dans l'identité de l'objet - Sollicitation d'expertises stables et identifiées - Forte logique de réutilisation de développements passés considérés comme réussis - Nécessité de plusieurs développements de connaissances (nouvel univers historique, nouvelles techniques, nouveaux matériaux), mais peu d'évolution conceptuelle de l'objet dans son ensemble	Globalement, il y a une forte réutilisation des connaissances pour préserver une unicité de l'objet malgré le besoin de renouvellement.
Outils de mesure	Présent	- Suivi des coûts - Utilisation de preuves intermédiaires (croquis, plans, concepts de jeu) qui mesurent l'avancement réel par rapport à une référence initiale - Fourniture de spécifications limitant les évolutions	Un ensemble d'outils existe pour éviter une rupture conceptuelle trop significative.

		que l'identité de l'objet réalisé peut subir	
Lang. commun performance	Absent	- Divergences dans la vision de l'objet à concevoir et du but final entre différentes parties prenantes. Exemple : l'architecte voit le bâtiment, le sponsor voit un lieu. - Divergences entre les expertises du projet : constructions locales de l'objet avec recherche d'une cohérence global. Exemple : construire une interprétation musicale de la Grèce Antique pour un jeu vidéo se déroulant à cette époque	L'idée générale de l'objet est partagée, mais les actions conceptuelles locales à entreprendre présentent des interprétations extrêmement hétérogènes. La construction d'un langage commun se fait progressivement sur la base des développements locaux.
Réseau acteurs structuré	Présent	- Présence d'expertises stables et reconnues - Réseaux d'acteurs préexistants de diverses expertises avec de fortes interconnexions - Expertises associées à des phases spécifiques du processus de création : génie civil, post-production, etc.	Le mode d'organisation des acteurs est un réseau structuré par domaines d'expertise.
Influence ressources	Indifférent	- Dans certains cas, des acteurs établis et figures d'autorité garantissent l'accès aux ressources pour les concepteurs ou la reconnaissance de leur légitimité. - Pour d'autres cas, c'est un processus défini indépendamment de l'identité des acteurs.	Le mode d'accès aux ressources n'est pas un élément distinctif de la catégorie, mais sa diversité doit être soulignée.
Substituabilité expertises	Absent	- Dans les cas d'architecture, il y a des appels à projets et plusieurs candidats, à la fois pour le projet initial et pour certaines expertises locales. - La reconfiguration permanente du réseau d'acteurs pour chaque projet indique une substituabilité entre eux. - Certains acteurs jouent un rôle clé : architecte, experts spécifiques. Cependant, le projet existerait, sous une autre forme, sans eux.	La configuration du réseau organisationnel permet de ne pas être dépendant d'acteurs ayant une expertise trop spécifique.

Le second groupe met également en évidence des processus de création en projet dont le régime de conception se caractérise par une prolifération d'idées proposées par des groupes d'acteurs en interaction pour alimenter le processus. La responsabilité de la sélection et de l'orientation de ces idées est organisée et réalisée par une direction créative/artistique. Nous

caractérisons ce régime comme un **Incubateur prolifique de génération d'idées avec sélection par une direction artistique** (Tableau 7).

Tableau 7. Groupe 2 : Incubateur prolifique de génération d'idées avec sélection par une direction artistique

CONDITION	STATUT DE LA CONDITION	ÉLEMENTS EXTRAITS DE L'ANALYSE QUALITATIVE	CONTRIBUTION A LA DEFINITION DU GROUPE
Projet	Présent	- Budget défini - Échéances finales et intermédiaires pour la construction/le développement - Le chef de projet (artistique, créatif, projet) suit le projet tout au long - Division rationalisée du travail à effectuer	La gestion de projet présente un haut niveau de rationalisation.
Réutilisation connaissances	Présent	- Peu d'évolution dans l'identité de l'objet - Nombreuses micro-explorations menées autour des connaissances établies pour générer systématiquement des variations proches de l'existant - Existence d'un système de classification des idées et des explorations	Les connaissances sont réutilisées et orientées vers la génération de nouvelles idées.
Outils de mesure	Présent	- Utilisation systématique de preuves intermédiaires (pitch, premiers jets, modèles, etc.) qui fixent une idée initiale du rendu final - La nature de ces preuves varie : verbale, non verbale, formelle, informelle, etc.	Un ensemble d'outils qui rendent visible la diversité et le rendu final des idées proposées.
Lang. commun	Présent	- La nature des objets à concevoir est stable et partagée - Une vision amont du concept est stabilisée très tôt - Il y a toujours un ou plusieurs individus incarnant une direction créative (directeur artistique, maître de chai, rédacteur en chef, etc.)	La vision commune est définie, garantie et partagée par une direction créative.
Réseau acteurs structuré	Présent	- Présence d'une expertise stable et reconnue - Les acteurs sont souvent situés au sein de la même organisation - Ils sont généralement répartis en différentes équipes plutôt que regroupés - L'expertise est utilisée pour développer plusieurs idées en parallèle avant convergence	Il existe une forte logique interne de reconfiguration des acteurs.

Influence ressources	Présent	- L'accès aux ressources pour le développement d'une idée se fait via une *gate* où l'opinion prédominante est celle de la direction créative - Cette direction créative est le plus souvent légitimée par un système d'influence ou d'établissement (par l'expertise, l'ancienneté, etc.)	Le mode d'accès aux ressources n'est pas un élément distinctif de la catégorie, mais sa diversité est à souligner.
Substituabilité expertises	Présent	- Les équipes sont reconfigurables, si un expert n'est pas adapté à une équipe, un changement interne est possible - La rareté des compétences n'est pas un facteur déterminant - La direction créative est également substituable même si elle influence le résultat final du projet	La configuration du réseau organisationnel permet de ne pas être dépendant d'acteurs ayant une expertise trop spécifique.

3.3. DES NOUVEAUX REGIMES PRIMAIRES, VERS UNE SPECIFICITE ARTISTIQUE DES ICC

A l'inverse des autres configurations, les groupes 3 et 4 semblent s'inscrire dans des configurations éloignées du continuum conception systématique/conception innovante. Il s'agit de cas dont la composante artistique est notable, c'est-à-dire qu'il s'agit de produits pour lesquels un ou des auteurs sont systématiquement associés à l'œuvre et à sa signature.

Le troisième régime repose sur une vision projet pour des séries de produits d'auteur(s) dont la signature distinctive est reconnue comme porteuse d'une certaine valeur. Cette signature est alors exploitée par un groupement relativement resserré d'acteurs capables de comprendre les subtilités de celle-ci et de supporter le développement en série. Par extension, nous proposons de nommer ce régime : **Groupement stable de parties prenantes pour l'exploitation d'une signature d'auteur** (Tableau 8).

Tableau 8. Groupe 3 : Groupement stable de parties prenantes pour l'exploitation d'une signature d'auteur

CONDITION	STATUT DE LA CONDITION	ÉLEMENTS EXTRAITS DE L'ANALYSE QUALITATIVE	CONTRIBUTION A LA DEFINITION DU GROUPE
Projet	Présent	- Existence d'échéances finales et intermédiaires pour la construction/le développement - Présence de porteurs de projet (figure de leadership moins définie) - Division partiellement rationalisée du travail	La gestion de projet présente un certain niveau de rationalisation.
Réutilisation connaissances	Présent	- L'identité de la série d'objets reste généralement stable - Un mélange entre des bases de connaissances stables et le besoin d'une évolution de certaines bases pour fournir un décalage créatif à la série d'objets	Il y a une signature reconnue et efficace pour une série de produits que l'on cherche à rendre minimalement non répétitive.
Outils de mesure	Absent	- Aucun outil formel affiché pour guider la conception par rapport à une cible initiale - Les concepteurs s'appuient sur une référence initiale informelle qu'ils proposent eux-mêmes - Cette référence initiale est construite sur la base des produits existants dans la série	Les auteurs assurent une évolution contrôlée de l'identité de l'objet sur la base d'une référence qu'ils maîtrisent de manière informelle.
Lang. commun performance	Présent	- La vision des auteurs constitue le langage prédominant pour toutes les parties prenantes - Ce langage est souvent associé à une forte identité esthétique à laquelle les compétences doivent s'adapter	La vision constitue un objet de coordination au service des auteurs, ce qui est plus difficile à réaliser par des outils de mesure de performance.
Réseau acteurs	Présent	- Présence d'une expertise stable et reconnue - Les collaborations se déroulent souvent dans de petites niches d'acteurs avec une logique institutionnelle forte (légitimité par l'ancienneté, le leadership, etc.)	Les créateurs sont structurés dans un réseau très serré qui pourrait être qualifié d'ensemble.
Influence ressources	Indifférent	- La logique institutionnelle joue un rôle important dans la reconnaissance des acteurs et de leur travail - Cependant, l'accès aux ressources dépend d'étapes intermédiaires qui doivent être validées pour la continuation (modèle, synopsis, etc.)	Des acteurs établis et influents jouent un rôle dans la reconnaissance des auteurs mais le projet contient encore des validations pendant le processus.
Substituabilité expertises	Absent	- La spécificité de l'expertise des auteurs est le principal vecteur de création de valeur, donc ils sont irremplaçables - Les collaborateurs étant relativement stables, ils développent également leur propre expertise en	Les projets dépendent de la présence des auteurs.

		collaboration avec les auteurs, qui est ainsi difficile à substituer	

Le quatrième couple désigne un processus qui ne suit pas une logique de projet. Il constitue la phase exploratoire de l'élément de performance du troisième régime : il s'agit du régime de constitution d'une signature distinctive. Les auteurs et les parties prenantes impliquées valorisent dans cette configuration davantage l'originalité dans les explorations et les collaborations associées, et ne sont pas organisés selon les principes du régime précédent d'où la nécessité de les distinguer. Nous proposons de nommer ce régime : **Coalition disruptive pour l'exploration d'une signature d'auteur** (Tableau 9).

Tableau 9. Groupe 4 : Coalition disruptive pour l'exploration d'une signature d'auteur

CONDITION	STATUT DE LA CONDITION	ÉLEMENTS EXTRAITS DE L'ANALYSE QUALITATIVE	CONTRIBUTION A LA DEFINITION DU GROUPE
Projet	Absent	- Il n'y a pas vraiment de temporalité dans la création de nouveaux objets (c'est-à-dire que la généalogie du processus est floue) - Il y a de nombreuses itérations en amont - Le but ou l'intention artistique n'est pas prédéterminé	La création ne repose pas sur une logique de projet.
Réutilisation connaissance	Absent	- Le but principal est d'établir un nouveau positionnement artistique, parfois à la frontière de plusieurs formes et/ou mouvements artistiques. - La production et la recherche de nouvelles connaissances sont clés dans le processus créatif.	La recherche d'une rupture est fondamentale dans ce processus de création.
Outils de mesure	Absent	- Il peut y avoir des points de référence existants (par exemple, un type d'artistes inspirants) mais seulement de manière informelle. - Il n'y a pas de cible définie.	Il n'y a pas d'outils d'évaluation de performance formalisés pour guider la création.
Lang. commun	Absent	- Les langages de performance sont assez vagues (lors des descriptions, on retrouve souvent du "et en même temps"). - Les parties prenantes ont leurs interprétations propres	Il y a une instabilité dans ce qui détermine la désirabilité de l'objet à concevoir.

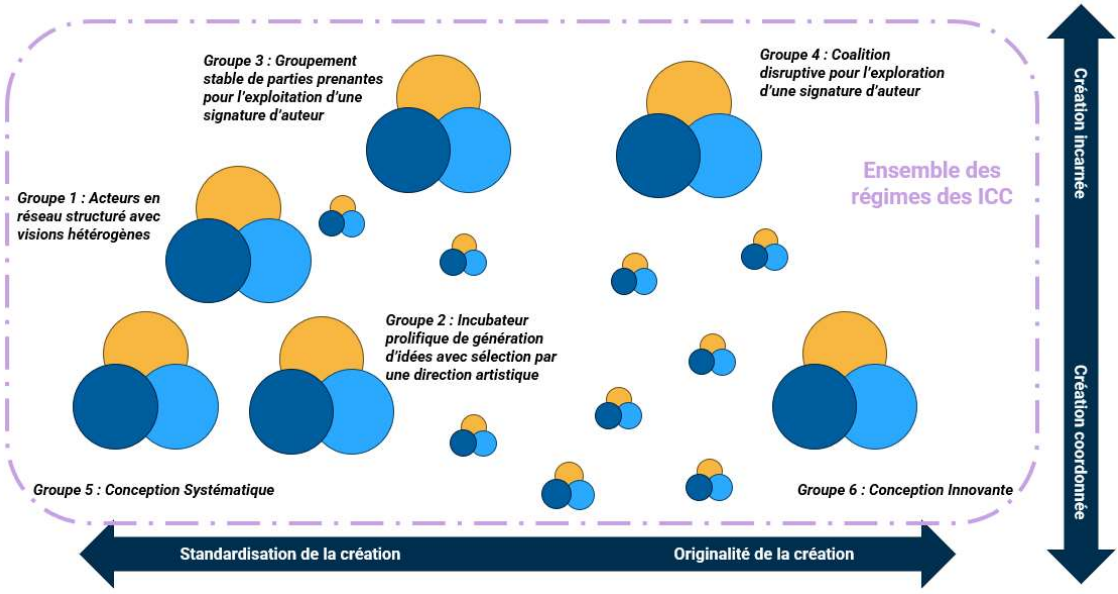
		des objets au moment de leur création. - Le langage repose fortement sur des auteurs qui n'ont actuellement pas de positionnement artistique/créatif stable.	
Réseau acteurs structuré	Indifférent	- Présence d'expertises stables et reconnues. - Les relations entre acteurs de différentes expertises sont presque inexistantes au début et sont créées, parfois pour la première fois, autour du projet. - Les expertises sont associées à des phases ou aspects spécifiques tout au long de la création.	Les acteurs forment une organisation temporaire et originale autour du projet mené par un ou plusieurs auteurs.
Influence ressources	Indifférent	- Les logiques institutionnelles jouent un rôle important dans la reconnaissance des acteurs et de leur travail. - Cependant, à certains moments l'accès aux ressources dépend d'étapes intermédiaires qui doivent être validées pour la continuité du processus (modèle, synopsis, etc.).	Des acteurs établis et influents jouent un rôle dans la reconnaissance des auteurs mais le projet contient encore des validations pendant le processus.
Substituabilité expertises	Absent	- La spécificité de l'expertise des auteurs est le principal vecteur de création de valeur ; par conséquent, ils sont irremplaçables. - Les collaborations sont complètement nouvelles pour les intervenants et semblent créer de nouvelles formes uniques d'expertises locales, donc non substituables.	La réalisation de la création dépend de la présence des auteurs et des collaborations qu'ils établissent.

4. DISCUSSION : REDEFINIR LES ICC AU TRAVERS DE LA CREATION, IMPLICATIONS ET AGENDA DE RECHERCHE

Nos questions de recherche portent sur l'existence de régimes de conception en dehors du continuum conception systématique/ conception innovante dans les ICC, ainsi que sur possibilité d'y identifier un nombre réduit de régimes récurrents. Les résultats présentés dans cet article décrivent 6 régimes de conception récurrents dont certains s'émancipent partiellement ou totalement du continuum, et que nous proposons de nommer régimes de conception créatifs. Plusieurs points de développement de cette étude nous semblent importants dans la discussion des résultats proposés et la constitution d'un agenda de recherche sur la définition des ICC au travers de leurs processus de création.

Un premier apport, de nature théorique, est à souligner autour de cette catégorisation empirique. Elle montre que le continuum entre les régimes de conception réglée et de conception innovante n'est pas suffisant pour obtenir une caractérisation des processus de création dans les ICC. La présence de nouveaux régimes primaires nous pousse ainsi à considérer une nouvelle dimension dans le positionnement des régimes de conception. Celle-ci repose sur la présence de logiques institutionnelles et cohésives dans les processus de création. Ces régimes sont en effet caractérisés par de forts enjeux de légitimation des auteurs, de leurs œuvres et de leur signature, en opposition avec les régimes traditionnellement décrits en management de l'innovation, et qui insistent sur la coordination d'acteurs autour d'objets à concevoir comme objectif premier. La figure 5 propose une mise en perspective des régimes de conception créatifs incluant cette nouvelle dimension.

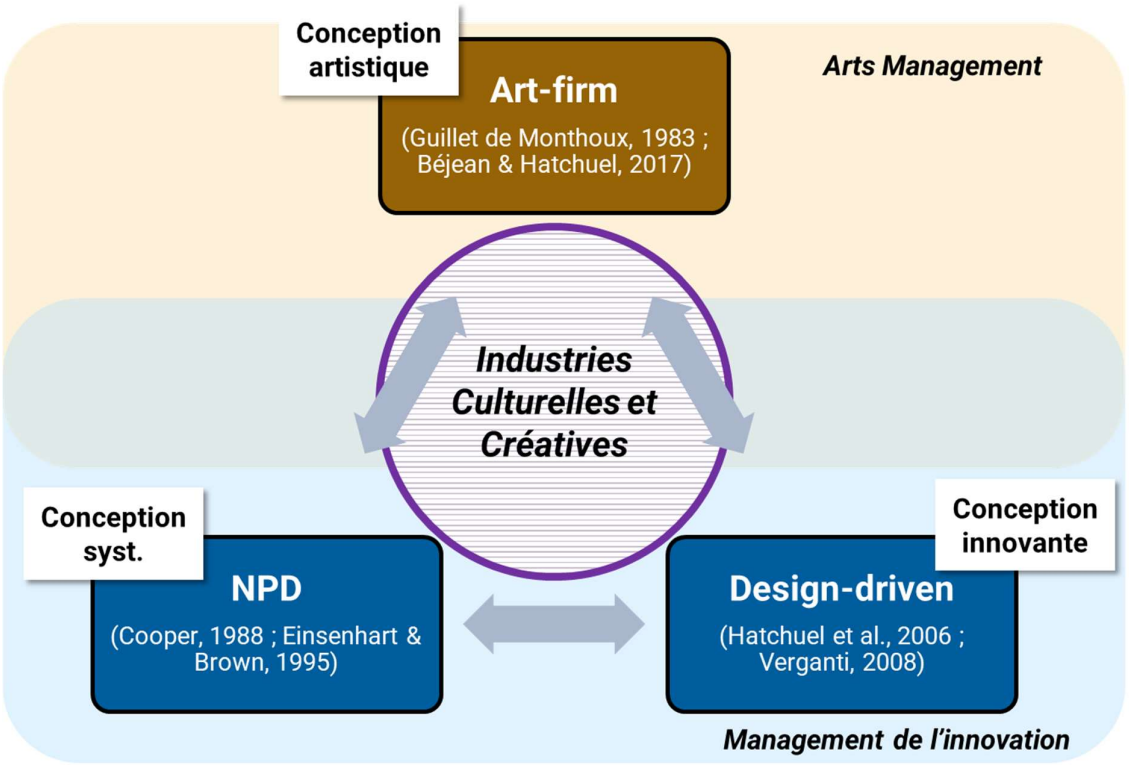
Figure 5. Une nouvelle dimension de caractérisation pour les régimes de conception créatifs : création incarnée versus création coordonnée



Ces enjeux ne sont pas nouveaux, mais relèvent davantage d'un autre champ de la littérature que le management de l'innovation : celui des Arts Management. Ainsi, des travaux dans la

lignée de ceux de Guillet de Monthoux visant à définir les *Art firms* (Béjean & Hatchuel, 2017; De Monthoux, 2004) ou de Heinich & Shapiro (Heinich & Shapiro, 2012) sur les conditions particulières de la naissance d'un art et du statut d'auteur trouvent une pertinence forte pour décrire les modèles organisationnels associés au processus de création à forte dominante artistique. Ces modèles théoriques complètent la dualité exploitation/exploration que traduit le cadre théorique des régimes de conception, et que l'on retrouve plus largement en management de l'innovation avec le *New Product Development* pour une rationalisation linéaire de la création (Brown & Eisenhardt, 1995; Cooper, 1990) et les visions itératives suggérées par les approches par le design (Hatchuel et al., 2006; Verganti, 2008). Le triptyque *NPD-Design driven-Art firm* décrit sur la figure 6 constitue alors un cadrage théorique essentiel pour caractériser les ICC en tant que champ de recherche pour les sciences de gestion, et particulièrement en management de l'innovation.

Figure 6. Positionnement théorique de l'organisation du processus de création dans les ICC



Ce positionnement théorique original des ICC, et les éléments de définition apportés par notre analyse des régimes de conception créatifs, offrent ainsi une grille de lecture nouvelle pour approcher les enjeux contemporains d'orientation des stratégies industrielles des ICC, évoqués en introduction comme principale motivation de la critique managériale à la définition sectorielle des ICC. Les régimes proches de la conception systématique adressent les inconnus autour d'enjeux de robustesse de leur production, les régimes proches de la conception innovante s'attardent davantage à la question de générer de nouveaux usages et objets alors que les régimes artistiques poussent un travail sur le renouvellement des imaginaires. Cette vision offre des perspectives managériales importantes quant à la manière pour les ICC d'aborder des transformations comme la transition environnementale, le numérique ou encore l'essor des intelligences artificielles génératives.

D'un point de vue empirique, cette grille permet également de visibiliser le caractère hybride de plusieurs régimes présents dans ces industries, partagés entre les perspectives de coordination des collectifs du management de l'innovation et les perspectives institutionnelles et cohésives des arts management. Pris par des formes de sur-rationalisation parfois inefficaces (Ricci et al., 2023; Tellier, 2017), les organisations de ces régimes mettent en place des modèles organisationnels hybrides s'inscrivant en partie dans des logiques de coordination d'un nombre important d'acteurs mais capables d'intégrer la priorité de leur « mission » de contribution au patrimoine culturel. La définition de leur logique de gestion du processus de création et constituent ainsi des cas intéressants pour l'étude des plans, outils et dynamiques d'acteurs pour organiser le processus de création, plus connus sous le nom de pilotage par la valeur ou Value Management (Dumond, 2000; Hooge, 2020).

Enfin, bien qu'elle propose de la déconstruire, cette étude empirique s'appuie sur la définition sectorielle des ICC dans la sélection des cas étudiés. Comment positionner alors des objets (et leurs processus de création) comme les automobiles de luxe, les packagings ou encore certains équipements sportifs, intégrant de toute évidence des dimensions esthétiques et symboliques à gérer dans la création ? Poussé à l'extrême, ce raisonnement invite à reconsidérer la pertinence de la logique sectorielle dans la définition des ICC. A titre plus modeste, cela met en évidence l'intérêt majeur d'une analyse des régimes de conception des ICC pour décrire les dynamiques d'innovation présentes dans d'autres secteurs.

REFERENCES

Arts (Australia), D. of C. and the. (1994). *Creative Nation : Commonwealth cultural policy, October 1994* (Australia).

Assassi, I. (2003). Spécificités du produit culturel.L'exemple du spectacle vivant. *Revue française de gestion*, *142*(1), 129-146. https://doi.org/10.3166/rfg.142.129-146

Badinou, P. (2016). Biens culturels. Quelle définition et pour quels biens ? In *Le fabuleux destin des biens culturels* (p. 9-13). BSN Press.

Becker, H. S. (1982). Art Worlds. *Journal of Aesthetics and Art Criticism*, *41*(2), 226-226.

Béjean, M., & Hatchuel, A. (2017). Facing Creation : When the Pragmatic Credo Masks the Orders of Action. *Philosophy of Management*, *16*. https://doi.org/10.1007/s40926-017-0062-1

Benghozi, P.-J., & Salvador, E. (2015). Technological competition : A path towards commoditization or differentiation? Some evidence from a comparison of e-book readers. *Systèmes d'information & management*, *20*(3), 97-135.

BPI France. (2017). *Créativité déroutée ou augmentée : Comment le numérique transforme les industries de la french touch ?*

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). PRODUCT DEVELOPMENT : PAST RESEARCH, PRESENT FINDINGS, AND FUTURE DIRECTIONS. *Academy of Management Review*.

Cabedoche, B. (2011). Le rapport McBride, conférence du consensus avant l'heure. L'expérimentation refoulée d'une médiation politique originale, porteuse d'un espace public sociétal et des valeurs fondatrices de l'Unesco. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, *12/1*(1), 69-82.

Carvajal Pérez, D., Araud, A., Chaperon, V., Le Masson, P., & Weil, B. (2018). Generative heritage : Driving generativity through knowledge structures in creative industries. Lessons from cuisine. *DS 92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference*, 1523-1534.

Caves, R. E. (2000). *Creative industries : Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.

Cohendet, P. S., & Simon, L. O. (2016). Always Playable : Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal's Video Game Studio. *Organization Science*, *27*(3), 614-632.

Conradi, I. (2012). Art at the edges of materiality. *Journal on Multimodal User Interfaces*, *5*(1), 69-75.

Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems : A new tool for managing new products. *Business horizons*, *33*(3), 44-54.

Cunningham, S. (2002). From Cultural to Creative Industries : Theory, Industry and Policy Implications. *Media International Australia*, *102*(1), 54-65.

Dal Co, F. (2017). *Centre Pompidou : Renzo Piano, Richard Rogers, and the Making of a Modern Monument*. Yale University Press.

DCMS. (1998). *Creative Industries Mapping Documents*.

DCMS. (2001). *Creative Industries Mapping Documents*.

De l'artification : Enquêtes sur le passage à l'art. (2012). In N. Heinich & R. Shapiro (Éds.), *De l'artification : Enquêtes sur le passage à l'art*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

De Monthoux, P. G. (2004). *The art firm : Aesthetic management and metaphysical marketing*. Stanford University Press.

Debiesse, F. (2007). *Le mécénat* (Numéro 2331). Presses Universitaires de France;

Depeyre, C., & Vergne, J.-P. (2019). *L'analyse qualitative comparative ou la méthode QCA*.

Deval, M.-A. (2023). *Comprendre les enjeux d'innovation des entreprises industrielles face aux inconnus des transitions : Modéliser et expérimenter une nouvelle ingénierie de l'expertise* [These de doctorat, Université Paris sciences et lettres].

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, *20*(1), 65.

Dumond, E. J. (2000). Value management : An underlying framework. *International Journal of Operations & Production Management*, *20*(9).

Elliott, T. (2013). Fuzzy set qualitative comparative analysis. *Research Notes: Statistics Group*, 1-6.

Greckhamer, T., Misangyi, V. F., Elms, H., & Lacey, R. (2008). Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research : An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 695-726.

Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2006). Building innovation capabilities. The development of design-oriented organizations. *Innovation, science and industrial change, the handbook of research. Oxford University Press, New-York*, 294-312.

Hatchuel, A., & Weil, B. (2014). *Les nouveaux régimes de la conception: Vol. 2e éd.* Hermann; Cairn.info.

Hooge, S. (2010). *Performance de la R&D en rupture et des stratégies d'innovation : Organisation, pilotage et modèle d'adhésion* [Phdthesis, École Nationale Supérieure des Mines de Paris].

Hooge, S. (2020). *La valeur de l'inconnu en entreprise. Modélisation des stratégies, outils et dynamiques collectives de la performance de l'innovation.* [Mémoire en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR)]. Université Paris sciences et lettres.

Hooge, S., & Dalmasso, C. (2015). Breakthrough R&D stakeholders : The challenges of legitimacy in highly uncertain projects. *Project Management Journal*, *46*(6), 54-73.

Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1944). *Dialektik der Aufklärung : Philosophische Fragmente* (T. W. Adorno, Éd.). Querido.

Huang, C., & Cheng, W. (2022). Research on the Combination Technology of Cultural and Creative Industries Based on TRIZ Theory. *Scientific Programming*, *2022*, e8917069.

Huet, A., Ion, J., Lefebvre, A., Miège, B., & Péron, R. (1978). *Capitalisme et industries culturelles, en collaboration, PUG, 200 pages, 1 ère édition*.

i Martí, G.-M. H. (2006). The deterritorialization of cultural heritage in a globalized modernity. *notes & comments*.

Jones, C., Svejenova, S., Pedersen, J. S., & Townley, B. (2016). Misfits, mavericks and mainstreams : Drivers of innovation in the creative industries. *Organization Studies*, *37*(6), 751-768.

Klikauer, T. (2015). What Is Managerialism? *Critical Sociology*, *41*(7-8), 1103-1119.

Kumar, S., Sahoo, S., Lim, W. M., Kraus, S., & Bamel, U. (2022). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in business and management research : A contemporary overview. *Technological Forecasting and Social Change*, *178*, 121599.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). Campaign Management. In *Customer Relationship Management : Concept, Strategy, and Tools* (p. 207-234). Springer.

Lange, B., & Bürkner, H.-J. (2013). Value Creation in Scene-based Music Production : The Case of Electronic Club Music in Germany. *Economic Geography*, *89*(2), 149-169.

Le Du, L. (2017). *Modéliser l'expansion des imaginaires en conception : Dynamique des imaginaires, ingénierie de stimulation et nouvelles organisations de l'innovation* [These de doctorat, Paris Sciences et Lettres (ComUE)].

Le Masson, P., Hatchuel, A., & Weil, B. (2014). *Théorie, méthodes et organisations de la conception*.

Leclair, M. (2017). " Dior & I " : Understanding the combination of creativity and economy in fashion industry. *Society and Business Review*.

MacBride Commission. (1980). *Many Voices, One World : Towards a New, More Just, and More Efficient World Information and Communication Order* (Rowman&Littlefield Publishers).

Marie, T. (2019). *Thèse pour le doctorat en science de l'art*.

Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm : The Renault case. *Scandinavian Journal of management*, *11*(4), 363-375.

Pahl, G., & Beitz, W. (1984). *Konstruktionslehre : Methoden und Anwendung*. Springer-Verlag.

Papazov, E., & Mihaylova, L. (2016). Using Key "Blue Ocean" Tools for Strategy Rethinking of a SME : A Case from the Bulgarian Knitwear Industry. *Economics and Business*, *29*(1), 104-110.

Paris, T., & Ben Mahmoud-Jouini, S. (2019). The process of creation in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, *28*(3), 403-419.

Paris, T., & Massé, D. (2021). Le management des industries créatives. Un paradigme spécifique et des configurations organisationnelles variées. *Revue française de gestion*, *296*(3), 51-63.

Pigou, A. (1920). *The Economics of Welfare*. MacMillan.

Piquet, S., & Tobelem, J.-M. (2006). Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire. *Revue française de gestion*, *167*(8), 49-64.

Ragin, C. C. (2014). *The comparative method : Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.

Ricci, N., Hooge, S., & Tellier, A. (2023, juin). Breaking profitable dominant designs to realign value management with society expectations : Insights from two disruptive cases within hit factories of the Music Industry. *IPDMC*.

Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine : Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(5), 539-561.

Tellier, A. (2017). *Bonnes vibrations : Quand les disques mythiques nous éclairent sur les défis de l'innovation*. Éditions EMS.

Tellier, A. (2021). L'adoption de l'open innovation dans l'industrie musicale. Une analyse des collectifs d'acteurs dans le rap américain. *Revue française de gestion*, *296*(3), 85-106.

Verganti, R. (2008). Design, Meanings, and Radical Innovation : A Metamodel and a Research Agenda*. *Journal of Product Innovation Management*, *25*(5), 436-456.

Vincent, A., & Wunderle, M. (2012). Les industries créatives. *Dossiers du CRISP*, *80*(2), 11-90.

Weil, B. (1999). *Conception collective, coordination et savoirs : Les rationalisations de la conception automobile* [PhD Thesis, Paris, ENMP].

Zan, L. (2006). Arts Organizations between Uses and Abuses of Managerial Rhetoric. In L. Zan (Éd.), *Managerial Rhetoric and Arts Organizations* (p. 1-29). Palgrave Macmillan UK.