

Concilier artisanat et croissance industrielle : les dispositifs de pilotage de la singularité de création dans le luxe artisanal

Ricci, Nicolas

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

nicolas.ricci@minesparis.psl.eu

Hooge, Sophie

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

sophie.hooge@minesparis.psl.eu

Résumé :

Cet article explore la tension entre le positionnement marketing centré sur l'artisanat et les impératifs de performance associés à la croissance industrielle dans le secteur du luxe. Il étudie plus spécifiquement l'impact des rationalisations opérées sur le processus de création dans un contexte de recrutement massif de cadres issus de la R&D et de l'innovation d'autres industries. En se basant sur une étude de cas longitudinale de 14 mois réalisée sur une maison de luxe artisanal, l'article montre que les acteurs du processus de création ont établi des dispositifs permettant d'hybrider les logiques de performances, adapté les dispositifs issus des ingénieries au positionnement centré sur l'artisanat, et créé des nouveaux dispositifs capitalisant sur le patrimoine de la maison, engageant ainsi les acteurs de la création sur une « rationalisation de la singularité » des créations de la maison tout en intégrant les enjeux de croissance industrielle.

Mots-clés : Industries culturelles et créatives, processus de création, dispositifs de pilotage, luxe artisanal, singularité

Concilier artisanat et croissance industrielle : les dispositifs de pilotage de la singularité de création dans le luxe artisanal

INTRODUCTION

Les Industries Culturelles et Créatives (ICC) se caractérisent par une tension fondamentale entre la valorisation d'un travail créatif, considérée comme central dans leur définition (Vincent & Wunderle, 2012), et des logiques de marché qui poussent à la rationalisation et l'optimisation des activités. Cette tension est accentuée par la professionnalisation et la formalisation progressive des ICC, pour répondre à des injonctions accrues en matière de performance, de compétitivité et de rentabilité. Ces transformations, dénoncées par les acteurs historiques des milieux artistiques et culturels comme une forme de *managerialism* de l'ensemble de leurs activités (Zan, 2006), impliquent une perte perçue d'autonomie dans les activités des ICC par la mise en place d'ingénieries organisationnelles visant la structuration, l'optimisation et la standardisation des processus. Après des vagues de rationalisation des activités de fabrication, de marketing et de la distribution depuis le début des années 2000 (Aliyev et al., 2019), ce constat s'applique aussi désormais au processus de création (Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019) par l'adoption croissante de dispositifs (plans, outils, acteurs) de coordination de l'activité de conception développés dans les ingénieries industrielles, remettant en question les modèles traditionnels de pilotage des processus de création.

Parmi les secteurs des ICC, les entreprises de création du luxe constitue un terrain pertinent pour explorer ces dynamiques. Ces dernières connaissent un marché en forte croissance depuis plusieurs décennies, comme l'illustre le rapport de Bain & Company et de la Fondazione Altagamma (2023) – +22% en 2022, +10% en 2023. Cette expansion entraîne des défis majeurs (Kapferer, 2014b) : pression importante pour augmenter les capacités d'offre des maisons de

luxé (Caniato et al., 2008; Macchion et al., 2015), émergence de nouvelles motivations de consommation dans les marchés géographiques historiques (Atkinson & Kang, 2021) et intégration des modes de consommation des marchés émergents (Jhamb et al., 2020). Ces tendances incitent les maisons à opérer une diversification de leur portefeuille de produits et donc une transformation de leurs offres et modèles d'affaires (Jain & Schultz, 2019). Dans cette démarche, les rationalisations du marketing amont et aval des maisons ont particulièrement mis au cœur de la proposition de valeur le fait que les maisons de luxe ont historiquement centré leurs activités autour de logiques de création artisanale, reposant sur des savoir-faire localisés et historiquement enracinés. Ces savoir-faire, souvent spécifiques à des territoires, sont donc considérés comme des ressources hautement stratégiques permettant aux entreprises de construire des avantages compétitifs différenciés (Tarquini et al., 2022). Toutefois, la coordination des acteurs au sein des systèmes artisanaux repose sur des dynamiques institutionnelles et écosystémiques spécifiques (Bell et al., 2018) : elle s'appuie davantage sur des réseaux informels et des traditions partagées que sur des structures organisationnelles formalisées. Leur mode de fonctionnement privilégie l'oralité entre les parties prenantes de la création, de la fabrication et de l'accueil des clients, et une valorisation élevée du travail manuel et créatif. Par ailleurs, la transmission des compétences artisanales repose sur des dispositifs peu formalisés tels que l'apprentissage par compagnonnage, renforçant une approche empirique et personnalisée de la formation des artisans. Ces caractéristiques, bien qu'essentielles à la construction du positionnement des maisons de luxe, posent aujourd'hui des défis importants dans un contexte de rationalisation croissante des processus par le développement d'ingénieries organisationnelles, adoptées pour soutenir la croissance du secteur. Deux formes principales de rationalisation apparaissent ainsi dans les processus de création des maisons de luxe : une rationalisation de la singularité, qui renvoie à la formalisation et la standardisation des éléments identitaires uniques et distinctifs d'une maison, et une rationalisation de l'originalité, qui

consiste à systématiser les démarches d'innovation afin de répondre à une demande accrue de diversification des offres.

Les défis du secteur mettent ainsi en évidence un dilemme questionnant la robustesse des logiques de création dans les maisons de luxe artisanales : la seule voie pour une maison de luxe dans une logique de croissance est-elle de s'industrialiser par la mise en place d'une ingénierie au risque de mettre en péril leur positionnement marketing ? Ou alors, est-il possible de définir un pilotage des activités fondé sur un effort de coordination spécifique capable d'intégrer un modèle de création artisanale ?

Pour répondre à cette question, notre revue de la littérature s'attachera à développer la construction du positionnement initial des maisons de luxe autour de l'artisanat d'exception et des défis posées par une rationalisation des activités de création vis-à-vis de ce positionnement. Nous apporterons ensuite des éléments empiriques sur la gestion de cette tension au travers d'une étude de cas conduite auprès d'une maison de création opérant dans le secteur du luxe pour l'univers de la maison (ameublement, décoration, luminaire, arts de la table), dont le positionnement repose sur un artisanat d'exception.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. LE POSITIONNEMENT MARKETING DU LUXE : UNE RATIONALISATION DE LA SINGULARITE REMISE EN QUESTION

Comme évoqué précédemment, les organisations du luxe ont opéré une rationalisation extrêmement forte de leurs activités de marketing, de distribution et de fabrication avec la défense d'un positionnement fondé sur un extrême niveau de qualité, une vision artistique et une liberté créative. Cet effort de positionnement, que nous proposons de définir comme une rationalisation de la singularité, répond à un enjeu de double différenciation (Agogué & Nainville, 2010), à la fois verticale (perception objectivable de qualité supérieure entre produits) et horizontale (préférences subjectives, chaque maison de luxe devant affirmer un style unique

et reconnaissable). Pour cela, les organisations du luxe ont historiquement développé une expertise sur plusieurs volets : modèles de distribution multicanaux et monocanaux (Bai et al., 2024; Desmichel & Kocher, 2020), formation et recrutement sélectif de la force de vente (Sresnewsky et al., 2020), création d'expériences d'exception associées à la marque (Atwal & Williams, 2017), identification des mécanismes comportementaux associés à la consommation de produits de luxe (Ko & Megehee, 2012; Makkar & Yap, 2018), communication subliminale massive par les médias sociaux et les plateformes numériques (Kyrrousi et al., 2022). Le tout s'est avant tout opéré en transmettant les valeurs identitaires des marques de luxe, telles que la production artisanale, l'utilisation de matériaux de qualité, et le respect du savoir-faire des artisans, dans le but de renforcer l'image de marque et fidéliser les consommateurs (Anido Freire, 2014). C'est dans cette logique que les systèmes de production et de création amont se sont ainsi appuyés sur l'artisanat d'exception comme une ressource stratégique au cœur de la compétition entre acteurs (Klaus & Tynan, 2022; Tarquini et al., 2022). Celui-ci repose sur des modèles de gestion spécifiques. Tout d'abord, un premier modèle d'apprentissage par l'expérience matérielle, qui valorise le travail manuel et créatif à travers des interactions entre le corps et les matériaux. Ces interactions génèrent des intensités affectives uniques, influençant profondément le processus de création. En favorisant une éthique de la matière, elles permettent aux artisans de donner du sens à leur travail et de développer une maîtrise intuitive et progressive de leur art (Bell & Vachhani, 2020; Makovicky, 2020). La connaissance acquise par la manipulation directe des matériaux s'impose ainsi comme une base essentielle du processus de création, caractéristique d'un apprentissage qui ne peut se dissocier de l'expérience sensible (Nimkulrat, 2012). Ensuite, on retrouve un second modèle de formation par le compagnonnage, une tradition qui associe transmission du savoir-faire, mentorat rapproché, et apprentissage collectif (Truant, 1994). Cette méthode favorise une intégration progressive des apprentis dans la culture et les pratiques de la communauté artisanale, tout en

maintenant un haut niveau d'exigence technique et artistique. Enfin, le troisième modèle est celui de la formalisation et du transfert des connaissances, qui repose principalement sur des pratiques tacites et orales. Ces modes de transmission, bien qu'intangibles, s'avèrent cruciaux pour pérenniser un savoir-faire souvent menacé d'extinction en cas de rupture dans les dynamiques de transmission (Latilla et al., 2018, 2019). L'enjeu est ici d'assurer la durabilité du patrimoine artisanal en trouvant un équilibre entre préservation des pratiques traditionnelles et adaptation aux nouveaux contextes industriels.

Les enjeux de croissance ont mis à mal ces modèles de l'artisanat en multipliant les injonctions à les formaliser sur de nombreux aspects dans un but de gain en efficacité opérationnelle. Ainsi, plusieurs voies ont été développées pour proposer une rationalisation de la singularité sur les processus de création :

- Un luxe artificiel qui se traduit par une artification des activités de création, terme qui désigne le processus par lequel des produits ou des pratiques organisationnelles sont volontairement transformés ou perçus comme de l'art (Heinich & Shapiro, 2012). Cette artification implique généralement un abandon de certaines dimensions artisanales au profit de modèles à forte automatisation, combinés avec des logiques ponctuelles de collaboration avec des artistes en amont du design du produit, ou de développement de pièces signatures reflétant la direction artistique affichée par la maison (Chailan, 2018; Kapferer, 2014a). Si ce modèle permet une effective rationalisation d'une grande partie des processus de création et de production, il constitue une stratégie risquée en termes de dilution des images entre la marque et l'artiste (Kim et al., 2017), ainsi qu'une fabrication de signaux pas toujours évidents à percevoir pour les consommateurs (Polfuß, 2021).
- Un luxe artisanal qui se caractérise par une transformation profonde des activités artisanales en création et en production (Hooge et al., 2022) : industrialisation 4.0 et digitalisation des technologies de production, enrichissement du patrimoine industriel, réorganisation des

structures organisationnelles et des savoir-faire. Cette transition de modèle constitue toutefois un enjeu majeur sur les dimensions propres à l'artisanat d'exception au travers d'un impact important sur les métiers (Rayssac et al., 2024).

1.2. LE DEVELOPPEMENT D'EXPERTISES NOUVELLES POUR ADRESSER LA CROISSANCE INDUSTRIELLE DANS LE LUXE ARTISANAL : L'IMPORTATION D'UNE RATIONALISATION DE L'ORIGINALITE

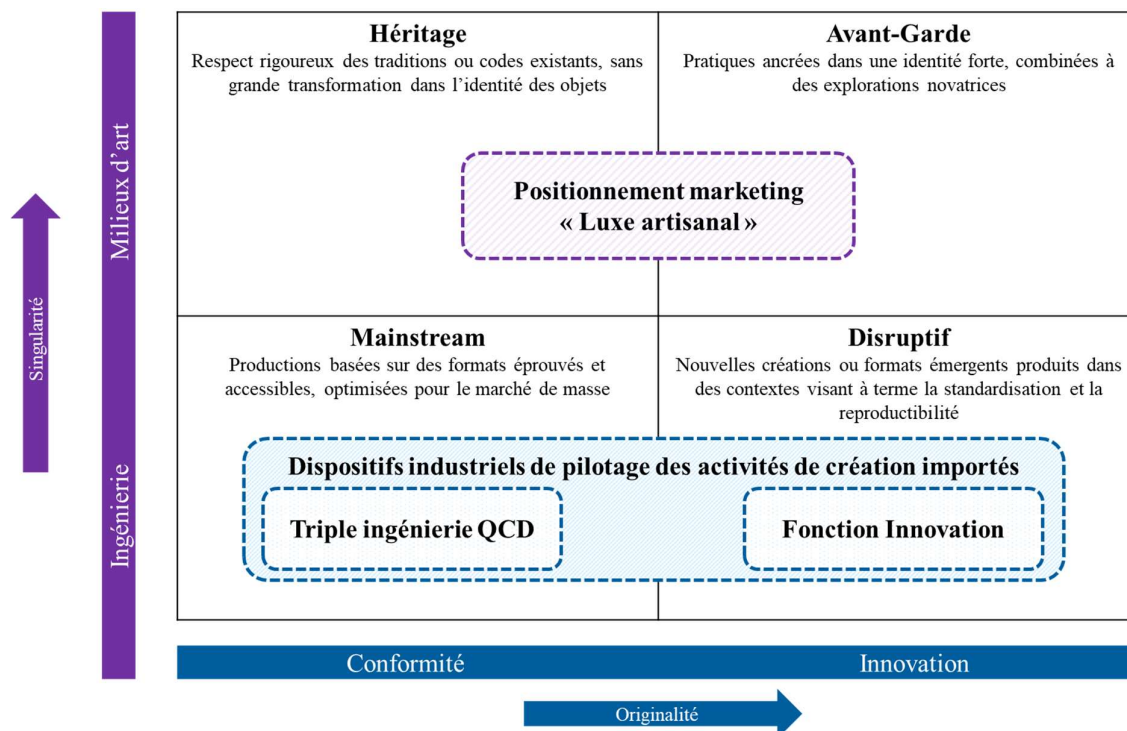
En réponse à ces défis, les organisations du luxe artisanal ont développé des changements structurels pour repenser le pilotage de leurs activités de création en développant des dispositifs de coordination inspirés des industries métallurgiques et manufacturières (automobile, ferroviaire, aéronautique, etc.) dans la gestion des activités de conception (Vezzetti et al., 2017) et d'innovation (Hemonnet-Goujot et al., 2022). Ces derniers, que nous proposons de qualifier comme une rationalisation de l'originalité, permettent une extension pilotée de nouvelles fonctions d'objets (El Qaoumi, 2016) allant de l'amélioration continue jusqu'à l'innovation radicale. Ces dynamiques rappellent la tension entre exploration et exploitation mise en avant par March (1991), ici réinterprétée dans le contexte particulier du luxe artisanal : d'un côté, l'exploration renvoie à une volonté de diversification et de renouvellement stratégique des offres sur le long terme, et de l'autre, l'exploitation se traduit par un approfondissement et une valorisation des savoir-faire traditionnels, vecteurs de singularité et d'identité pour les maisons. Cette rationalisation de l'originalité répond ainsi à deux enjeux stratégiques majeurs. Tout d'abord un besoin de diversification de l'offre en réponse aux évolutions rapides des habitudes de consommation des marchés historiques (Atkinson & Kang, 2021) et des nouvelles habitudes amenées par les marchés émergents (Jhamb et al., 2020). Dans une logique d'exploration pour renouveler les produits et les modèles d'affaires sur le moyen long terme, les maisons de luxe ont ainsi développé des fonctions innovation et des cellules de support à l'innovation (Pantano et al., 2022). Ces efforts sont réalisés dans un souci de cohérence dans la construction du portefeuille de produits de manière à assurer un pavage marketing optimisé (Bai et al., 2022).

Cette dernière est couplée à la mise en place d'une triple ingénierie : de la qualité, financière, et opérationnelle. L'ingénierie de la qualité vise à mettre en place une robustesse du système industrielle de création qui intervient en raison d'un besoin de produire en plus grande quantité. L'objectif est d'assurer que les processus restent insensibles aux variations externes pour maintenir un haut niveau de qualité (Le Masson et al., 2014). Pour cela une politique de recrutement significative de cadres de R&D issus de ces industries à grands bureaux d'études a été mise en place dans les maisons de luxe artisanal (Brun et al., 2008; Macchion et al., 2015). Les expertises de ces derniers contribuent à une montée en compétence organisée dans la maîtrise de la qualité. Elles permettent de stabiliser l'identité des produits, de garantir une traçabilité précise des variations au sein des plans de référence, de standardiser les composants et les procédés de fabrication, et de valider chaque élément et sous-élément indépendamment avant leur intégration finale (Ahire & Dreyfus, 2000; Phadke & Dehnad, 1988). En optimisant également les processus d'assemblage, ces pratiques convergent vers une approche systémique de la qualité totale, conçue comme un levier essentiel pour répondre aux exigences croissantes de fiabilité et de performance des produits dans un contexte de production à échelle élargie (Hackman & Wageman, 1995). En complément, une ingénierie financière a été mise en place, visant à optimiser la gestion des ressources économiques et des flux financiers au sein des processus de création (Rieckhof et al., 2015). Elle s'appuie sur plusieurs leviers clés : la professionnalisation des achats, qui assure une meilleure maîtrise des coûts tout en garantissant l'accès à des matériaux et services de qualité ; la structuration de la supply chain, qui renforce la prévisibilité et la fluidité des approvisionnements nécessaires à la production ; la réassurance des fournisseurs, via des dispositifs contractuels et financiers, pour sécuriser leur engagement dans des collaborations souvent critiques ; l'instauration de mécanismes de financement des clients, permettant de soutenir les cycles de production et de distribution tout en stimulant la demande. Ces mesures contribuent à intégrer une maîtrise des coûts dans la dynamique globale

de performance. Enfin, une ingénierie opérationnelle a été développée dans le but d'optimiser la gestion du temps et d'assurer une exécution plus fluide des projets. Cette ingénierie repose sur la mise en place d'une chefferie de projet centralisée, chargée d'orchestrer l'ensemble des acteurs et des étapes du processus de création (Coates et al., 2004; Mir & Pinnington, 2014). Le suivi rigoureux des plannings permet de maintenir une coordination efficace, en identifiant et en résolvant proactivement les points de blocage susceptibles de freiner les avancées. Cette approche s'accompagne également d'une planification lissée de la charge de travail, visant à éviter les goulots d'étranglement tout en garantissant une répartition équilibrée des tâches entre les différents contributeurs. En favorisant une synchronisation précise des actions, cette ingénierie opérationnelle renforce la capacité du système à respecter les délais tout en gérant des projets complexes. Le système de gestion des activités de création s'inscrit alors dans une optimisation en Qualité/Coûts/Délais qui suit une logique d'amélioration lente mais continue à chaque nouveau projet (Ferdows & De Meyer, 1990; Schroeder et al., 2011) pour assurer une re-coordination en grand collectif rapide et efficace, considérée comme difficile à maîtriser car résultant de phénomènes locaux d'auto-éco-organisations (Morin, 2013).

Si cette rationalisation de l'originalité des processus de création dans le luxe artisanal répond à des enjeux de croissance et de complexité organisationnelle, elle met également en lumière les tensions inhérentes à l'intégration de logiques hétérogènes. Les pratiques artisanales, fondées sur des dynamiques locales, tacites et affectives, se heurtent aux exigences d'efficience, de standardisation et de robustesse imposées par les modèles industriels. La figure 1 propose de les modéliser de manière synthétique dans une représentation de la diversité des approches du processus de création (Ricci & Hooge, 2024).

Figure 1 : Rationalisation en singularité et rationalisation en originalité dans le luxe artisanal



Trois défis se dessinent ici. Tout d'abord, la conciliation entre des logiques de performance contradictoires, où la recherche d'originalité et de singularité entre en tension avec des impératifs de qualité standardisée et de rentabilité. Ce défi pose la question de la capacité des acteurs de la transformation à enrichir les processus de création des maisons de luxe sans les réduire à des pratiques trop mécanisées ou normées. Ensuite, l'adaptation des cadres et outils d'ingénierie issus des industries traditionnelles aux spécificités de l'artisanat s'avère complexe. Les dispositifs conçus pour maximiser la performance dans des contextes industriels standardisés peinent parfois à s'appliquer à des organisations du processus de création moins linéaires et fortement contextualisés. Cela soulève un questionnement sur les capacités des organisations à intégrer ces outils tout en respectant les savoir-faire, les rythmes, et les sensibilités propres aux métiers de l'artisanat. Enfin, l'équilibre entre la préservation des dimensions symboliques de l'artisanat et la nécessité d'une transformation organisationnelle

orientée vers la performance industrielle demeure un point d'achoppement. Les efforts pour structurer et outiller le processus de création risquent d'éroder les fondements identitaires des pratiques artisanales, menaçant leur capacité à exprimer une singularité véritablement différenciante.

Ces tensions appellent à explorer les mécanismes organisationnels permettant d'articuler les logiques d'action dans un environnement contraint par des impératifs contradictoires. Plus spécifiquement, cet article propose de répondre aux questions suivantes :

QR1 : Comment les organisations du luxe artisanal parviennent-elles à concilier des logiques de performance hétérogènes, entre rationalisation industrielle et préservation de la singularité créative ?

QR2 : Quelles sont les dynamiques d'adaptation des pratiques et outils de pilotage d'ingénierie développés par des cadres issus des secteurs industriels traditionnels, lorsqu'ils sont appliqués au contexte du luxe artisanal ?

QR3 : Quelles actions les maisons de luxe artisanal mettent-elles en œuvre pour renforcer l'expression de la singularité dans leurs processus de création ?

2. METHODOLOGIE

Pour répondre à ces questions, notre recherche s'appuie sur une étude de cas unique (Yin, 1981) conduite auprès d'une maison de création spécialisée dans le secteur du luxe pour l'univers de la maison (ameublement, décoration, luminaire, arts de la table). Son positionnement se caractérise par une valorisation forte des savoir-faire artisanaux, ainsi qu'une importance particulière donnée à l'identité esthétique et à la cohérence patrimoniale des créations. Notre étude de cas suit une logique inductive et s'appuie sur les principes de la Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) en construisant une théorie émergente sur la base de données issues

d'un cas sélectionné de manière intentionnelle pour sa pertinence par rapport au phénomène étudié (Patton, 1990, 2002; Stake, 2005).

Dans notre cas, il s'agit d'une maison qui affiche une volonté de croître selon des logiques de marché issues des industries des biens de grande consommation, tout en préservant les valeurs de la création spécifique du luxe artisanal. Cette maison est caractérisée par une récente restructuration de ses équipes, une croissance annuelle à deux chiffres en termes de chiffre d'affaires et de volumes de ventes, ainsi qu'un contexte de transformation lié à des évolutions des habitudes de consommation (nouveaux matériaux, tendances émergentes). De plus, la maison a engagé un recrutement massif de cadres issus de la R&D et de l'innovation des industries métallurgiques et manufacturières, ce qui constitue un levier important pour comprendre l'articulation entre les dispositifs de gestion des activités de conception et d'innovation introduits, et le positionnement stratégique et marketing de la maison comme maison de création artisanale.

Notre étude de cas adopte dans un premier temps une approche globale pour analyser l'organisation des activités de création au sein de la maison. Cette étape permet de saisir les dynamiques systémiques, les interactions entre les acteurs, ainsi que les principales tensions organisationnelles liées à la croissance et à la transformation de la maison. Dans un second temps, l'analyse se focalise sur les dispositifs spécifiques de pilotage de ces activités, qui jouent un rôle central dans la conciliation entre logiques de performance et préservation de la singularité artisanale. Ces dispositifs, associables au concept de *Value Management*, permettent d'examiner comment les objectifs de création sont traduits, priorisés et coordonnés par les acteurs dans un contexte marqué par des transformations organisationnelles profondes (Green, 1994; Hooge & Lenfle, 2023).

2.1. COLLECTE DE DONNEES

Notre collecte de données repose sur une approche longitudinale de 14 mois auprès d'une des branches de la maison, intégrant plusieurs techniques de recueil afin de capter à la fois des dynamiques processuelles et des données qualitatives riches :

1. Entretiens réguliers : Nous avons mis en place un suivi mensuel avec le responsable innovation de la branche, peu après sa prise de poste, permettant ainsi de documenter les étapes clés de l'évolution de ses missions et de la mise en place des dispositifs de pilotage propres à l'innovation. Un guide d'entretien récurrent a été suivi, visant à revenir sur les actions entreprises dans le mois, les réflexions actuelles par rapport aux missions fixées, et les pistes de développement pour le mois à venir.
2. Rencontres collectives : Une première journée d'échanges a été organisée, combinant des entretiens avec les équipes de la branche identifiées comme pertinentes avec le directeur innovation pour traiter des dispositifs de pilotage des activités de création, une visite du Showroom et de la Galerie des créations, une table ronde avec les équipes de la branche et une autre avec les équipes de la Galerie des créations. Les questions posées ciblaient une explication du rôle des parties prenantes, une description des routines et des outils mobilisés dans la conduite des activités, ainsi qu'une caractérisation des référentiels de performance de chaque personne interrogée.
3. Restitution : Une deuxième journée a été dédiée à la présentation et à la discussion des résultats intermédiaires avec les équipes. Ce retour a permis non seulement de valider les analyses, mais aussi d'approfondir certains points à travers les contributions des participants.

La recherche étant toujours en cours, un certain nombre de collectes supplémentaires incluant d'autres entretiens et des ateliers avec les équipes ont également été convenues sur la base de

ces résultats intermédiaires qui permettront de gagner en exhaustivité et en validité des éléments proposés dans cet article.

Table 1 : Entretiens réalisés (11)

Code	Fonction	Durée	Date	Collecte
DI1	Responsable Innovation	1h15	29/09/2023	Enregistré et retranscrit
DI2	Responsable Innovation	1h30	03/11/2023	Enregistré et retranscrit
DI3	Responsable Innovation	1h15	24/11/2023	Enregistré et retranscrit
DI4	Responsable Innovation	1h	26/01/2024	Enregistré et retranscrit
DI5	Responsable Innovation	1h	23/02/2024	Enregistré et retranscrit
DI6	Responsable Innovation	1h15	12/04/2024	Enregistré et retranscrit
RCa	Responsable Collection a	1h	30/04/2024	Enregistré et retranscrit
RDT	Responsable Développement Technique	1h	30/04/2024	Enregistré et retranscrit
RBE	Responsable Bureau d'Etudes	1h	30/04/2024	Enregistré et retranscrit
DI7	Responsable Innovation	1h10	28/06/2024	Enregistré et retranscrit
DI8	Responsable Innovation	1h30	27/09/2024	Enregistré et retranscrit

Table 2 : Visites guidées sur site (2)

Lieu visité	Personnes présentes	Durée	Date	Collecte
Showroom	Responsable Bureau d'Etudes Responsable Innovation	45min	30/04/2024	Prise de notes
Galerie des créations	Conservateur Galerie Responsable Innovation	1h	30/04/2024	Prise de notes

Table 3 : Echanges collectifs (4)

Réunion	Personnes présentes	Durée	Date	Collecte
Table ronde introductive	Responsable Innovation Responsable Développement Technique Responsable Collection a Responsable Bureau d'Etudes Chargée de projet innovation	1h30	30/04/2024	Prise de notes
Table ronde « Patrimoine de création »	Directeur Galerie Conservateur Galerie Responsable Innovation Chargée de projet Innovation	45min	30/04/2024	Prise de notes
Table ronde « Audit & Fournisseurs »	Responsable Supply Responsable Développement Technique Responsable Innovation	1h30	09/01/2025	Prise de notes
Restitution des résultats	Responsable Innovation Responsable Collection a Responsable Collection b Responsable Développement Technique	1h30	09/01/2025	Prise de notes

2.2. ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données s'appuie sur une démarche structurée en trois étapes complémentaires, chacune visant à développer une compréhension des dynamiques de pilotage dans la maison étudiée.

1. Étape 1 – Cartographie des parties prenantes : En collaboration avec le responsable innovation, nous avons élaboré une modélisation initiale du processus de création de la maison. Sur la base d'un codage ouvert réalisé à partir des comptes rendus établis après chaque entretien et observation, nous avons identifié les grandes catégories thématiques relatives au processus de création, permettant ainsi de construire une cartographie détaillée des principales parties prenantes et de leurs axes de performance spécifiques.
2. Étape 2 – Identification des dispositifs de pilotage : Toujours à partir du codage ouvert des comptes rendus, nous avons repéré plusieurs dispositifs de gestion du processus de création. Un codage sélectif a ensuite été réalisé sur les retranscriptions des entretiens, en se focalisant sur ces dispositifs organisationnels spécifiques, tels que le plan de collection ou l'audit fournisseur patrimonial. Durant cette phase, notre attention était particulièrement portée sur les dimensions de gouvernance, de formalisme, ainsi que sur les implications pratiques de ces dispositifs pour la dynamique d'équipe et le pilotage concret des activités.
3. Étape 3 – Validation et approfondissement : Les conclusions préliminaires issues du codage sélectif ont été discutées et validées lors d'une restitution collective avec les équipes. Ces échanges ont permis non seulement de confirmer nos analyses, mais aussi de préciser certains aspects, notamment concernant l'impact de ces dispositifs sur la planification opérationnelle des processus de création.

Cette double approche, combinant une logique processuelle à travers le codage ouvert et une logique narrative à travers le codage sélectif et les restitutions, offre une perspective à la fois systémique et détaillée des mécanismes structurant les activités de création dans le luxe artisanal. Par sa focalisation initiale sur le processus de création et le suivi longitudinal des transformations opérées par l'organisation (Langley, 1999; Langley et al., 2013), notre étude

met en évidence les étapes et les interactions de coordination entre les parties prenantes du processus de création. La dimension narrative, quant à elle, enrichit cette compréhension en soulignant la construction collective des référentiels de performance et des outils de pilotage associés (Czarniawska, 2004; Riessman, 2008).

3. RESULTATS

Si nos questions de recherche portent sur les dispositifs de pilotage du processus de création, les enjeux de notre recherche nous ont dans un premier temps amené à réaliser une modélisation de ce processus et une cartographie des parties prenantes concernées.

3.1. LE PROCESSUS DE CREATION ET SES PARTIES PRENANTES DANS LA BRANCHE ETUDIEE

Le processus de création du cas étudié se déroule en plusieurs étapes clés. Tout commence par un "processus créatif" où l'inspiration, le cadrage et les briefs définissent la direction artistique des créations. L'inspiration correspond à l'exploration de thèmes, d'ambiances, et de références culturelles ou historiques susceptibles de nourrir la création. Le cadrage vise à identifier les possibilités techniques imaginables pour réaliser le projet, en prenant en compte les contraintes esthétiques et fonctionnelles. Enfin, les briefs, élaborés par la direction artistique, regroupent un ensemble d'éléments de tendances et d'orientations destinés à guider les designers dans leurs créations.

Ce processus créatif est alimenté en parallèle par la construction d'un plan de collection, jouant un rôle central dans le processus de création en liant une vision globale de la collection à l'approche individuelle de chaque produit. Alors que le processus créatif porte sur la conception et le développement de chaque pièce de manière unique, le plan de collection sert de structure globale qui harmonise ces créations individuelles autour de thématiques et de repères communs en termes d'esthétisme, de fonctionnalités et de complémentarité d'ensemble.

Le processus créatif est également alimenté en parallèle par des explorations variées qui enrichissent et orientent le travail des designers. Ces explorations incluent des activités de

recherches approfondies sur de nouvelles matières, technologies, et techniques de fabrication.

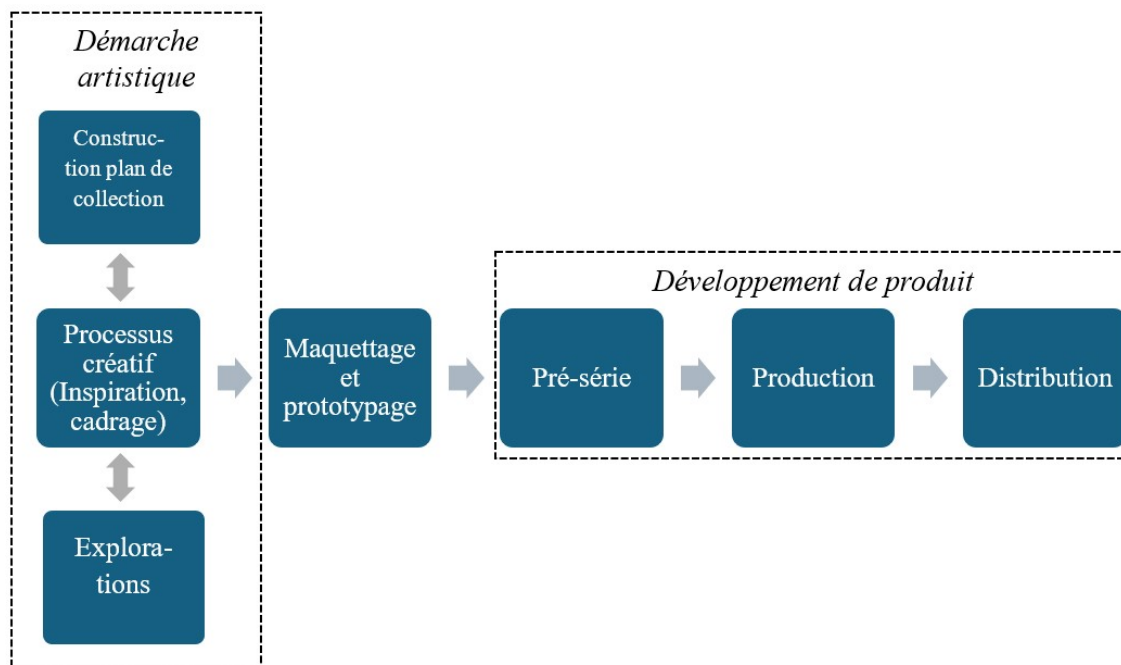
Elles permettent d'élargir le champ des possibles en introduisant des inspirations inédites ou des solutions techniques innovantes pour les designers et la direction artistique.

Ensuite, une phase de maquettage et de prototypage, en collaboration avec le bureau d'études, permet d'explorer la faisabilité des concepts initiaux. Cette étape combine l'expertise technique et une connaissance fine des savoir-faire artisanaux pour transformer les idées créatives en objets concrets. Le maquettage consiste à créer des modèles simplifiés pour tester les proportions, les volumes et les interactions des matériaux, tandis que le prototypage approfondit ces essais en intégrant certains détails techniques complexes et en validant les solutions de fabrication envisagées selon les savoir-faire de l'écosystème de fournisseurs artisans. Le bureau d'études joue ainsi un rôle déterminant en traduisant les aspirations des designers en spécifications réalisables, assurant ainsi un dialogue entre créativité et faisabilité.

Enfin, le développement produit se concentre sur la transformation des prototypes validés en produits finis, prêts à être intégrés dans le système de production et de distribution. Il repose sur trois phases principales : la pré-série, la production et la distribution. La pré-série constitue une étape intermédiaire qui permet de produire un premier lot de produits en conditions proches de celles de la production en série. Ces essais permettent de valider les choix techniques et esthétiques tout en testant les procédés de fabrication à une échelle limitée avant de lancer la fabrication à une plus grande échelle. Une fois la pré-série validée, la production en série démarre. Cette phase mobilise les savoir-faire des fournisseurs artisanaux et/ou industriels en coordination avec les équipes du développement technique. L'objectif est d'atteindre le plus haut niveau de qualité possible et constant sur l'ensemble des produits tout en intégrant les contraintes de temps et de coûts de production. La dernière phase de développement produit consiste à intégrer les produits dans les canaux de distribution internes. Cela inclut non seulement la logistique physique (conditionnement, stockage, expédition), mais également

l'achat et le positionnement stratégique des produits au sein des boutiques du monde pour leur mise en vente. La figure 2 offre une synthèse illustrée du processus de création dans la branche étudiée.

Figure 2 : Représentation simplifiée du processus de création de la branche



Par la variation des tâches cognitives de chacune des étapes, le processus de création dans une maison de luxe repose ainsi sur une organisation impliquant des acteurs aux rôles et contributions distincts. Chacun agit à des niveaux variés d'originalité et de singularité, ces deux dimensions définissant les dynamiques spécifiques de leur implication et les logiques de performance qu'ils sont amenés à développer au sein du collectif.

Le studio et la direction artistique occupent une position centrale, en tant que garants de la vision esthétique et de l'identité de la maison. Leur travail se concentre sur l'élaboration d'une signature singulière, qui constitue un élément clé de différenciation sur le marché. L'originalité des propositions émises peut toutefois varier, en fonction des choix créatifs et des priorités stratégiques. Ces variations traduisent une tension constante entre innovation artistique ou fonctionnelle, et ancrage dans les codes historiques de la maison.

L'écosystème artisanal intégré, composé de petites structures artisanales, de PME et d'industriels de taille intermédiaire, constitue une ressource fondamentale pour la maison. Cet écosystème agit comme une bibliothèque vivante de savoir-faire et de techniques qui nourrit la création. Toutefois, en tant que partenaires externes, ces artisans et industriels ne participent pas directement à la définition des objets ou à la construction de la vision artistique globale. Leur contribution repose avant tout sur la robustesse de leur expertise et sur leur capacité à perpétuer des savoir-faire uniques, assurant ainsi une forte singularité.

Le développement technique occupe un rôle transversal dans la coordination et la structuration des activités de production. Son intervention vise à assurer la faisabilité des créations tout en rationalisant les coûts et les délais, un enjeu crucial dans un contexte de croissance. Ce rôle, ancré dans des exigences de qualité et de performance, renforce la solidité du système de production et garantit l'adéquation entre ambition créative et contraintes industrielles.

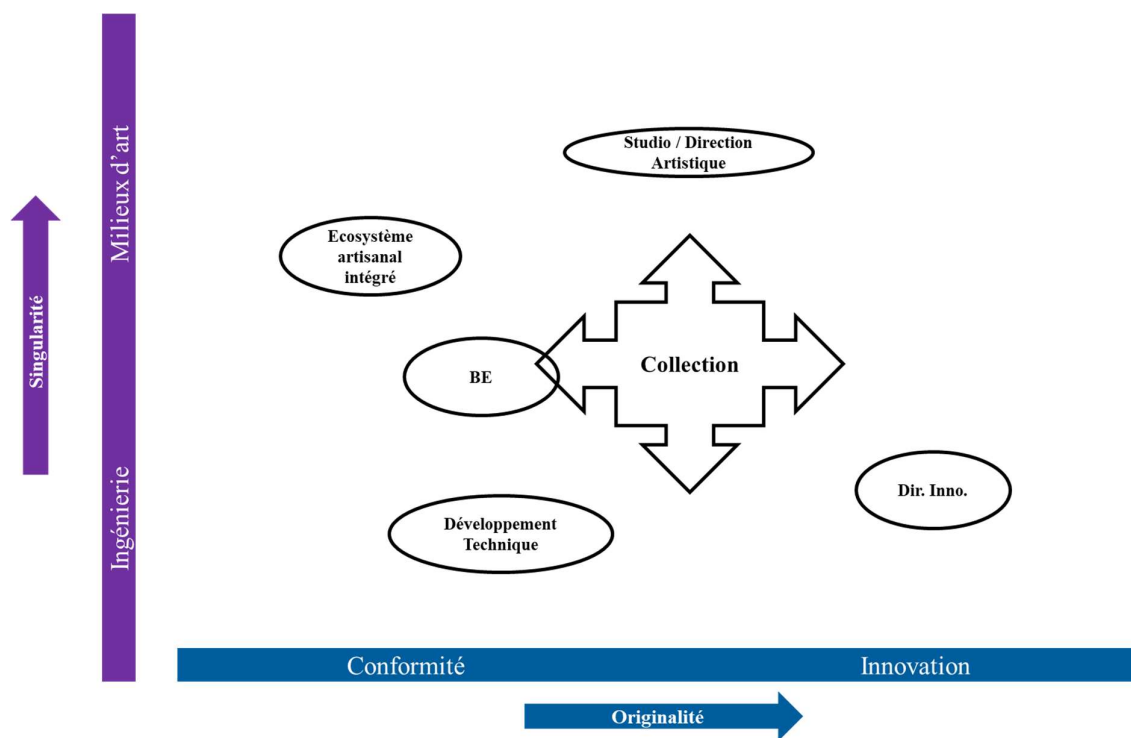
Le bureau d'études agit comme un pont entre les différents pôles de la maison. Chargé de traduire les idées issues du studio en solutions techniquement réalisables, il mobilise une connaissance approfondie des savoir-faire de l'écosystème artisanal tout en collaborant étroitement avec le développement technique. Cette position intermédiaire lui confère une flexibilité importante, avec une capacité à adapter ses interventions en fonction des caractéristiques des créations, qu'elles soient marquées par une forte originalité ou par des exigences plus normées.

La direction de l'innovation, de son côté, explore de nouveaux matériaux, fonctionnalités et procédés, ouvrant des espaces de conception inédits pour les équipes créatives. Sa contribution se situe davantage sur l'axe de l'originalité, en apportant des perspectives innovantes qui repoussent les frontières des savoir-faire et des usages existants. Elle joue ainsi un rôle prospectif, stimulant l'évolution des pratiques au-delà des cadres établis.

Enfin, la collection représente un espace de convergence entre ces différentes contributions. Elle vise à assurer un équilibre global en intégrant et en harmonisant les dimensions de performance esthétique, technique et fonctionnelle. En cela, elle agit comme un levier stratégique qui structure et aligne les dynamiques internes et externes.

Cette diversité des rôles, des logiques et des contributions peut être représentée dans une cartographie des parties prenantes, en croisant les dimensions d'originalité et de singularité. Ce cadre analytique permet de situer chaque acteur et de mieux comprendre comment leurs interactions et logiques de performance respectives façonnent le processus de création (fig. 3).

Figure 3 : Cartographie des parties prenantes principales du processus de création



3.2. LE PLAN DE COLLECTION, UN DISPOSITIF D'ARBITRAGE DES RATIONALISATIONS ENTRE ORIGINALITE ET SINGULARITE

La collection joue un rôle structurant dans la dynamique des parties prenantes et constitue un outil essentiel pour maintenir un équilibre entre les différentes logiques qui animent le processus de création. Ce rôle se traduit dans un dispositif de pilotage spécifique : le plan de collection. Ce dernier agit comme un instrument d'arbitrage entre les dimensions d'originalité,

qui incarnent l'innovation et la recherche de nouveauté, et celles de singularité, qui ancrent les créations dans l'identité et la cohérence globale de la maison.

En premier lieu, le plan de collection garantit la cohérence esthétique, fonctionnelle et identitaire des objets, qui sont souvent conçus séparément dans une logique que l'on pourrait qualifier de « construction organique ». Cette approche implique que chaque pièce, bien qu'autonome dans son développement, s'intègre harmonieusement dans une vision globale. Ce souci de cohérence assure à la fois la continuité de la signature artistique de la maison et la lisibilité de la collection pour les publics cibles.

« Ce rôle de la collection [dans notre maison] est un peu atypique parce qu'on est des lobbyeurs, on doit mettre les experts dans la pièce, les bonnes personnes au bon moment, le créateur, le bureau d'études, le DevTech, le commercial, l'artisan... toujours avec la question à la tête, toujours avec une vision 360 un peu dézoomée. Notre rôle clé, c'est de demander les bonnes questions au bon moment. » (RCa)

Par ailleurs, le plan de collection permet une distribution raisonnée des ressources entre différents processus créatifs. D'un côté, il soutient le renouvellement de créations existantes, une démarche essentielle pour répondre aux attentes d'une clientèle habituée et garantir une certaine stabilité dans les capacités de conception et de production. De l'autre, il favorise l'émergence de nouvelles esthétiques et identités d'objets, vecteurs d'innovation et de différenciation sur le marché. Ce double mouvement, à la fois singularisant et innovant, nécessite des arbitrages constants pour équilibrer les priorités.

« On va se dire : celui-là, c'est un projet à volume. Donc, il faut choisir le fournisseur qui correspond. Celui-là, c'est plus la pièce d'exception. Trouvez-nous la magie qui va faire que cet objet est complètement inédit. » (RCa)

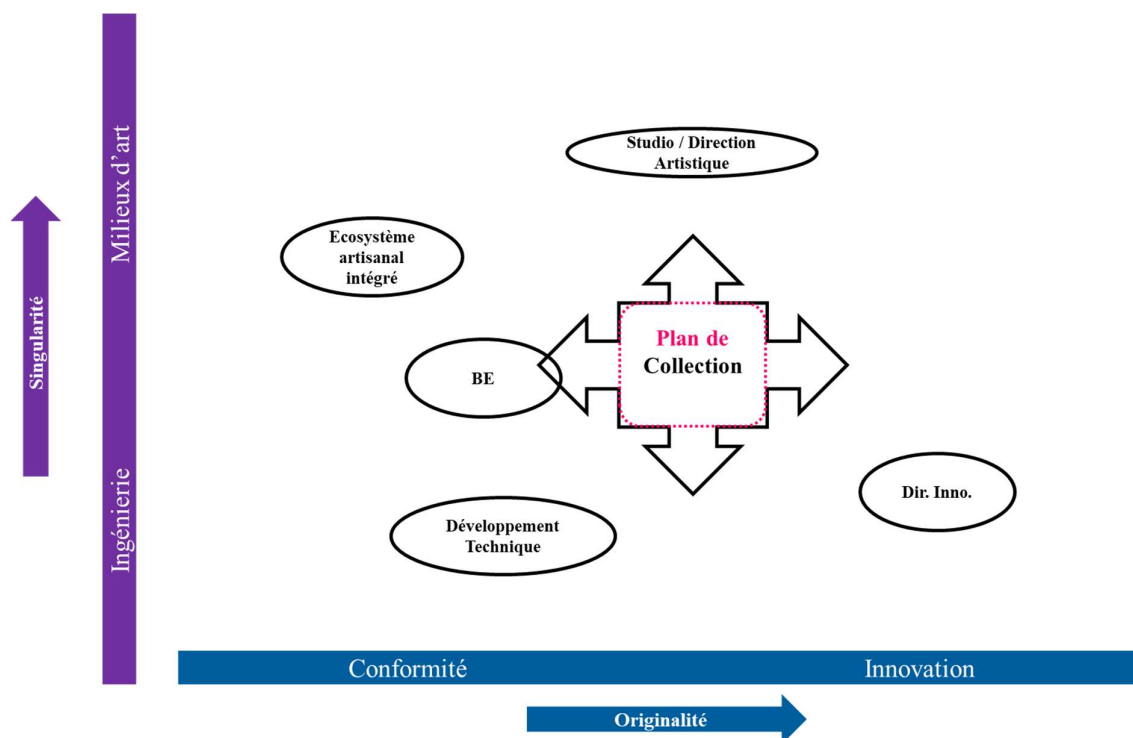
Un autre aspect fondamental du plan de collection réside dans sa gestion pluriannuelle, qui confère une flexibilité essentielle à l'organisation des créations. Cette temporalité étendue

permet de réajuster les priorités et d'opérer des décalages stratégiques en fonction des réalités de la production et des objectifs de la maison. Par exemple, des pièces particulièrement ambitieuses sur le plan technique ou nécessitant des savoir-faire spécifiques peuvent être reportées à une saison ultérieure si elles ne peuvent être finalisées dans les délais prévus. Inversement, des créations prêtes en avance peuvent être intégrées plus tôt pour répondre à des opportunités de marché ou des besoins ponctuels. Cette capacité d'adaptation réduit les risques liés à des contraintes imprévues et assure une continuité dans l'offre créative.

Enfin, le plan de collection intègre des arbitrages clés, notamment entre les volumes de production et les pièces d'exception. D'un côté, les produits accessibles et fabriqués en plus grand nombre assurent une rentabilité économique immédiate. De l'autre, les pièces d'exception, bien que produites en faible quantité, renforcent le prestige et la singularité de la maison. Ces arbitrages s'inscrivent dans une logique d'alignement interne des ressources, en tenant compte des objectifs stratégiques, des contraintes de mise en marché et des collaborations externes (fig. 4).

« Notre rôle principal, c'est d'être sûr que le projet... On a un équilibre dans la collection avec des projets d'exception où on fait peu de volume, mais on ne peut pas vivre comme ça. [Notre maison], c'est un écosystème de compétition intense entre métiers. Si on ne fait que des produits d'exception qui livrent mal, qui prennent du temps, bientôt tu auras que les textiles, et un peu moins le mobilier. Le mobilier doit exister. Donc on doit s'assurer qu'on a quand même une collection qui est répétable, commercialisable et rentable. Même si ce sont des maux, il faut qu'on ait ça en tête » (RCa)

Figure 4 : Le plan de collection, outil d'hybridation des logiques de performance



3.3. UNE ADAPTATION DES DISPOSITIFS D'INGENIERIE POUR INTEGRER UNE PERFORMANCE DE SINGULARITE

Le développement de dispositifs de coordination au sein de la maison de luxe s'inscrit dans une logique d'adaptation continue pour répondre aux exigences de singularité imposées par le positionnement des produits. Parmi ces dispositifs, l'audit fournisseur « patrimonial » et le portefeuille d'opportunités illustrent comment des outils, a priori neutres vis-à-vis de la singularité, peuvent être réinventés pour servir les efforts de coordination spécifiques de la maison.

L'audit fournisseur « patrimonial », piloté conjointement par le développement technique et la supply chain, s'inspire des critères traditionnels de la gestion des fournisseurs : évaluation des capacités techniques, conformité réglementaire, qualité, coûts et délais. Cependant, pour répondre à la recherche de singularité de la maison, cet audit intègre des dimensions supplémentaires, articulées autour de trois axes principaux. Tout d'abord, la préservation et transmission des savoir-faire artisanaux. L'audit évalue la capacité des fournisseurs à maintenir

et transmettre des savoir-faire uniques, qui constituent un socle essentiel à la différenciation des produits de la maison.

« On tient à rester avec des fournisseurs qui sont artisanaux, mais pour être artisanal, ils vont rester de taille limitée. Sinon, si on arrive sur des sociétés très grosses, on arrive à une organisation du travail qui devient trop industrielle et qui ne met plus l'artisan au cœur de la réalisation de l'objet. Un artisan devient un ouvrier exécutant et non pas une personne qui réalise une pièce d'exception. Donc on tient à garder cet aspect-là » (RDT)

Cette dimension définit une responsabilité sociale de la maison qui dépasse la simple vérification des compétences techniques, en intégrant des indicateurs sur la pérennité et la transmission des pratiques artisanales. Cela garantit que les créations futures pourront continuer à s'appuyer sur des ressources culturelles et techniques distinctives. Ensuite, l'audit évalue la résilience économique et la gestion capacitaire développée par le fournisseur. Il examine ainsi la solidité financière des fournisseurs, avec un objectif particulier : éviter toute relation de dépendance excessive d'un partenaire vis-à-vis de la maison. Cette démarche contribue à sécuriser un réseau artisanal capable de fonctionner durablement en cas de forte variation des tendances.

« Il y a une règle [dans notre maison] qui est importante, qui est le taux de pénétration. C'est-à-dire qu'on ne veut pas qu'un fournisseur soit complètement dépendant [de notre maison]. Parce que si on a une décision stratégique qui dit qu'on ne veut plus faire tel produit, on a cette responsabilité de ne pas mettre en difficulté nos fournisseurs. Donc on va avoir un taux de pénétration maximum de X%.

Dans certains savoir-faire spécifiques, ça sera X+15%. Et si c'est au-delà, il faut qu'il y ait une explication. Et derrière, il y aura un soin particulier si jamais on doit réduire les quantités. [...] Donc on est là encore, à travers ça, dans le respect total de l'artisan. Parce qu'on sait

qu'un fournisseur, ce sont des artisans. - Chercheur : Ce sont des choses que vous utilisiez [dans votre ancienne organisation] ? - Pas du tout. » (RDT)

La gestion capacitaire fait également partie intégrante de cet audit : il s'agit d'anticiper la disponibilité des fournisseurs pour des projets complexes ou de longue durée, en tenant compte des exigences élevées de sur-qualité, même si celles-ci impliquent des délais et des coûts supérieurs aux exigences établies par les standards industriels habituels.

Enfin, l'audit intègre une dimension exploratoire, en évaluant la capacité de nouveaux et anciens fournisseurs à travailler avec des matériaux et techniques qui ne font pas partie du scope habituel de la maison. Cela inclut des champs comme les métaux, le verre ou des compositions multi-matières. Cette ouverture permet à la maison de diversifier son vocabulaire esthétique et technique, tout en s'assurant que ses partenaires disposent des compétences nécessaires pour intégrer ces innovations.

En intégrant ces dimensions, l'audit fournisseur « patrimonial » dépasse les objectifs traditionnels d'évaluation pour devenir un levier stratégique. Il garantit non seulement la robustesse de l'écosystème artisanal, mais contribue aussi directement à renforcer la singularité des créations.

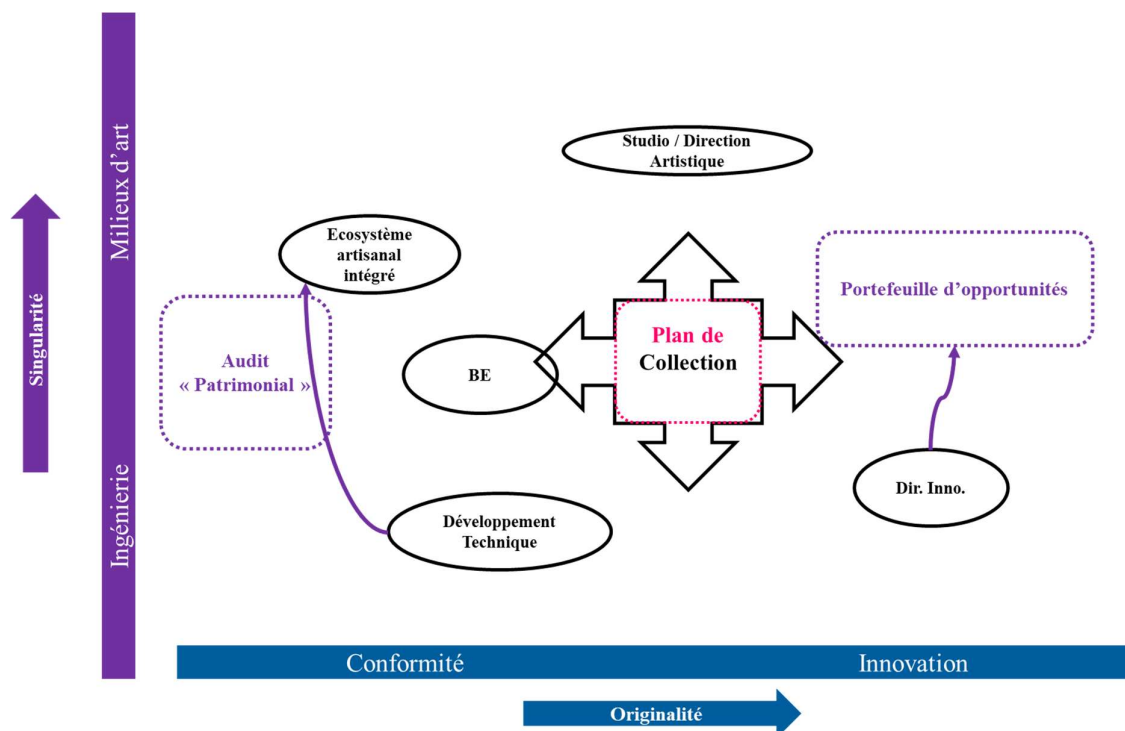
Le portefeuille d'opportunités, pour sa part, est piloté par la direction de l'innovation et constitue un dispositif destiné à l'exploration de nouveaux territoires créatifs. Ce dernier s'appuie sur des pratiques courantes en gestion de l'innovation : il expose des matériaux, techniques ou procédés qui ne relèvent pas des champs habituellement explorés par les créatifs à des fins de renouvellement des fixations existantes sur les créations de la maison. Cependant, l'enjeu principal réside dans son adaptation à un environnement où les équipes créatives du studio, de la direction artistique, et de la collection privilégient une approche intuitive et singulière. La direction de l'innovation est ainsi confrontée à la difficulté de rendre cet outil accessible tout en respectant les modes de fonctionnement propres à ces acteurs.

Pour relever ce défi, le portefeuille se construit de manière à inclure des bases de connaissances spécifiques à la maison. Celles-ci intègrent des éléments issus des imaginaires associés, de ses créations passées, et de références sémantiques propres à son histoire et à la culture développée notamment au travers de la communication interne de la maison. Ce processus d'incorporation reste toutefois un challenge, nécessitant une attention particulière pour s'assurer que les éléments disruptifs ne soient pas perçus comme contraignants par les créatifs, mais comme des leviers d'inspiration mobilisables. L'objectif est de faire émerger de nouveaux concepts tout en maintenant une continuité avec l'identité de la maison.

« Il y a un outil qui existe où il y a déjà des bases de données de plein de métiers et créations passées. Je vais du coup mettre ma base de données [d'exploration] dedans parce que c'est ça le meilleur moyen de jouer avec les autres et de créer. C'est génial en termes de conception innovante. Ils ont déjà un outil de patrimoine interne qui te sert à créer, quand ils te donnent une idée, ils tapent des mots-clés là-dedans et ils peuvent aller chercher des infos » (DI4)

Les deux dispositifs sont représentés sur la figure 5, illustrant le décalage entre le positionnement initial des expertises et le niveau de singularité visé par ces adaptations de dispositifs.

Figure 5 : L'audit patrimonial et le portefeuille d'opportunités, une adaptation des dispositifs pour une recherche de singularité



3.4. L'EXISTENCE DE DISPOSITIFS SPECIFIQUES AU PILOTAGE DE LA SINGULARITE : L'EXEMPLE DE LA GALERIE DES CREATIONS

La galerie des créations constitue un dispositif structurant dans l'organisation des activités de la maison, en jouant un rôle clé dans la transmission des savoirs, l'inspiration des processus créatifs et la documentation des pratiques artisanales. Cet espace rassemble un ensemble de ressources matérielles et textuelles qui retracent l'histoire des productions de la maison. À travers le regroupement et l'archivage de pièces produites – qu'elles aient été commercialisées ou non –, ainsi que des outils et documents de fabrication associés, la galerie contribue à une patrimonialisation systématique des pratiques et des créations.

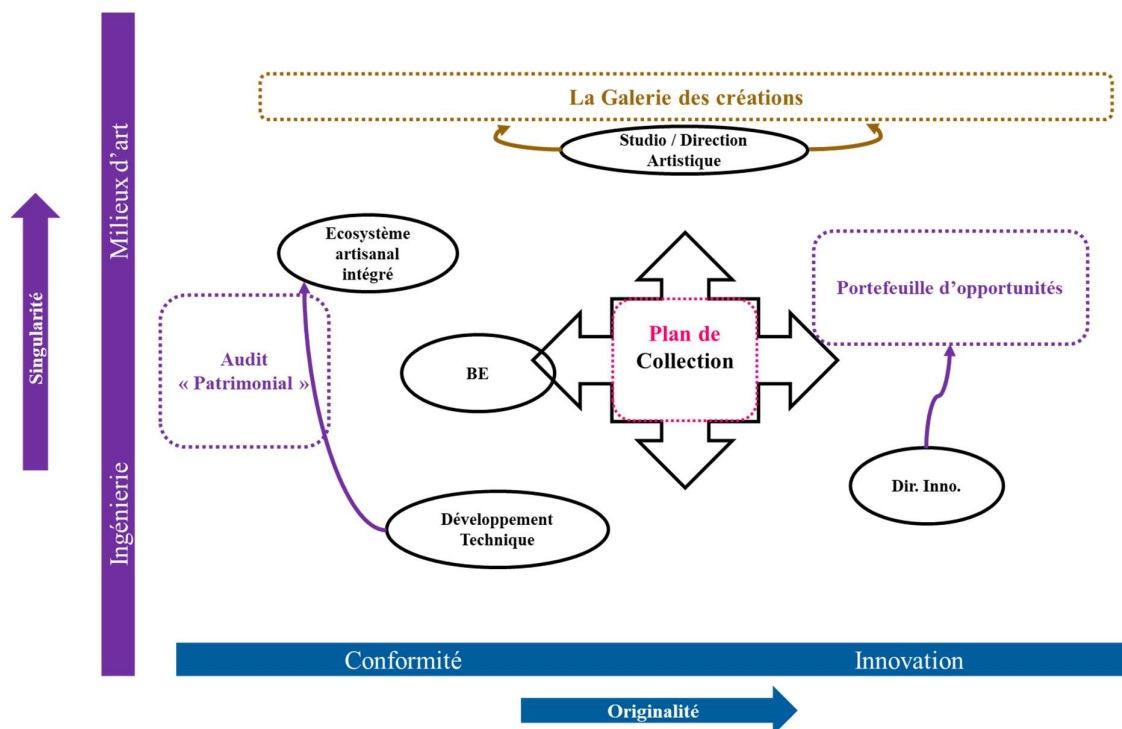
La mise à disposition de cette collection auprès des créatifs et des directeurs artistiques s'accompagne de l'expertise des conservateurs, dont le rôle est de guider les usages des ressources archivées. La galerie permet ainsi de répondre à des besoins spécifiques, notamment par l'organisation d'animations ciblées ou par l'emprunt d'objets conservés. Ces interactions

participent à structurer les processus de création en offrant une base de connaissances et de matériaux ancrée dans l'héritage historique, sémantique et esthétique de la maison.

En outre, la galerie joue un rôle dans la valorisation des orientations artistiques et des savoir-faire. À travers des expositions thématiques, souvent alignées sur les tendances annuelles définies par la direction artistique, elle contribue à inscrire les créations contemporaines dans une continuité patrimoniale. Ces expositions permettent également de rendre visible l'évolution des pratiques et des orientations stylistiques, tout en mettant en lumière des compétences artisanales spécifiques.

Ce dispositif se positionne ainsi à l'intersection de la mémoire organisationnelle et de l'innovation. Il articule des fonctions de conservation, de transmission et d'activation des ressources patrimoniales au service des parties prenantes de la création (fig. 6).

Figure 6 : La Galerie des créations, un dispositif de rationalisation de la singularité au service des créateurs



4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Nos recherches ont montré que le processus de création dans le luxe artisanal se révèle être un espace d'interaction entre des logiques parfois contradictoires : d'une part, la recherche d'une singularité issue du positionnement artisanal et, d'autre part, les exigences d'efficacité et de rationalisation propres aux dynamiques industrielles. Les dispositifs de pilotage identifiés permettent d'articuler ces dimensions, en équilibrant créativité et performances économiques, tout en révélant des tensions liées aux adaptations nécessaires des pratiques et des outils. Ces observations mettent en lumière des défis majeurs qui appellent une réflexion approfondie sur trois aspects clés : comment concilier des axes de performance divergents, modérer les effets performatifs des dispositifs d'ingénierie, et innover pour renforcer l'expression de la singularité.

4.1. CONCILIER DES AXES DE PERFORMANCE DIVERGENTS DANS LES ICC : COMMENT DEVELOPPER UNE DOUBLE AMBIDEXTRIE DES REFERENTIELS ?

La question d'une capacité des organisations à traiter d'une conciliation entre des référentiels de performance hétérogènes a très largement été abordé par la littérature en management de l'innovation au travers de la dualité entre exploration et exploitation (March, 1991), et de la notion d'ambidextrie organisationnelle (Tushman & O'Reilly, 1996). Notre étude corrobore le constat selon lequel deux formes d'ambidextrie sont à distinguer dans les ICC (Wu & Wu, 2016) face à la diversité des approches du processus de création (Ricci & Hooge, 2024). Tout d'abord une ambidextrie d'alignement qui correspond à une conciliation d'une recherche de singularité forte par les dimensions artistiques et culturelles avec les exigences économiques. Mais également une ambidextrie d'adaptabilité s'intéressant à une perspective temporelle de renouvellement des offres (Lampel et al., 2000) en fonction des évolutions du marché pour maintenir un équilibre dynamique entre exploitation des cadres existants et exploration de nouvelles opportunités. Si les modalités d'une ambidextrie d'adaptabilité efficace ont été au cœur des contributions théoriques autour du concept : design organisationnel de l'ambidextrie, posture à adopter par les dirigeants, importance des capacités d'anticipation, dispositifs de

pilotage mis en place par les managers ; la littérature a peu considéré celles permettant d'adresser une ambidextrie d'alignement, voire les deux en simultanée.

Notre recherche apporte ainsi des premiers éléments relatifs au design organisationnel global d'une organisation en situation de double ambidextrie, mais surtout une première caractérisation empirique de dispositifs managériaux permettant de l'adresser. Par ailleurs, la présentation du modèle (fig. 6) aux équipes de la maison s'est avéré un moyen efficace pour chacun des acteurs d'explicitier et de positionner en collectif ses propres référentiels de performance. Ces derniers ont exprimé la volonté de le mobiliser dans le cadre d'un atelier rétrospectif sur les objets de la branche, démontrant ainsi la capacité de notre modèle à être converti en un outil mobilisable par les acteurs pour adresser cette double ambidextrie.

4.2. MODERER LES DIMENSIONS PERFORMATIVES DES DISPOSITIFS D'INGENIERIE : DE LA PRISE DE CONSCIENCE A L'OUTILLAGE EN ORGANISATION

La littérature a montré que les dispositifs de management sont porteurs d'une dimension performative (Aggeri, 2017), au même titre que les discours, actes et autres éléments de langage. Ceux-ci ont donc un pouvoir transformatif sur les organisations. Notre revue de la littérature a permis de mettre en avant que les dispositifs d'ingénierie sont avant tout conçus pour opérer une rationalisation de l'originalité sur le processus de création en cherchant à assurer un pavage marketing optimisé et une robustesse du système industriel. Sans effort de reconception contingente, ces derniers semblent incompatibles avec la considération d'un positionnement fondé sur une rationalisation de la singularité. Ils constituent ainsi une menace de destruction de la valeur du travail créatif, des écosystèmes territorialisés et du renouvellement des imaginaires socio-techniques qui fondent le positionnement particulier des ICC (Bouquillion et al., 2013; Paris & Massé, 2021; Pellegrin-Boucher & Roy, 2019), et qui justifie une réaction critique et un rejet de la part des acteurs les plus concernés par la défense d'un positionnement singulier (Zan, 2006).

Notre étude de cas a permis de dégager des exemples d'adaptation des dispositifs d'ingénierie pour le pilotage des activités de création afin d'intégrer, en partie, une rationalisation de la singularité. Au cours de nos interactions, les équipes ont souligné une prise de conscience du caractère performatif des transformations opérées et la nécessité de mieux les outiller en défendant les adaptations existantes comme des éléments stratégiques dans la conduite des activités de création. Nos recherches en cours, prolongeant les éléments présentés dans l'article, portent par ailleurs sur un suivi régulier de l'avancement d'un outil d'exploration développé par le responsable innovation, et qui est censé mieux relier les explorations conduites sur la recherche de nouveaux matériaux, nouveaux procédés et nouvelles fonctionnalités aux modes de fonctionnement des créatifs fondés sur la symbolique, l'esthétisme et le rapport aux objets.

4.3. DEVELOPPER UNE CAPACITE D'ENGAGEMENT SYSTEMATIQUE SUR LA SINGULARITE : QUELLES INNOVATIONS MANAGERIALES ?

Si l'adaptation des dispositifs d'ingénierie correspond à un des éléments de rationalisation de la singularité dans les activités de création, ils constituent avant tout un élément de modération qui invite à interroger la conception de dispositifs permettant un effet d'accentuation de la singularité. Ces deux solutions renvoient aux deux modalités des innovations managériales (importation ou création ex-nihilo) définies par Le Roy et al. (2013). Au travers de l'exemple de la Galerie des créations, notre étude de cas invite à une documentation plus large de la création d'innovations managériales dans les ICC visant une montée en singularité, par exemple en opérant une artification (Heinich & Shapiro, 2012) ou en enrichissant leur patrimoine de création (Carvajal Pérez et al., 2018). La convergence entre le développement de ce type de dispositifs avec les intentions stratégiques reflète par ailleurs l'importance des influences conjointes entre la direction et le management intermédiaire dans la construction des innovations managériales (Heyden et al., 2018). Cet axe nous pousse à interroger plus globalement les leviers d'actions et dispositifs managériaux (gouvernance, culture d'entreprise,

etc.) mis en place par le top management dans l'élaboration d'un alignement stratégique pour assurer une convergence des efforts opérés dans une rationalisation en singularité et en originalité des activités de création.

Notre étude ouvre également des perspectives comparatives intéressantes avec d'autres secteurs artisanaux à forte identité et confrontés à des enjeux similaires de rationalisation industrielle. Par exemple, dans la haute horlogerie, les maisons font face à des tensions analogues entre préservation des savoir-faire traditionnels et exigences accrues en matière de production, de qualité et d'innovation technique (Hooge et al., 2022). De même, la haute gastronomie traverse une période de réinvention marquée par l'introduction croissante de processus de gestion de la création revendiquant un héritage artisanal et créatif fort (Petruzzelli & Savino, 2015). Ces secteurs pourraient tirer parti des résultats obtenus ici, notamment en analysant comment des dispositifs semblables à ceux mis en avant dans cette étude pourraient être adoptés, adaptés ou enrichis dans leurs propres contextes organisationnels spécifiques.

Enfin, malgré la richesse et la profondeur permises par notre étude longitudinale, il convient de souligner plusieurs limites méthodologiques importantes. En effet, le recours à un cas unique implique nécessairement des précautions quant à la généralisation des résultats obtenus. Si ce format d'étude de cas permet de dégager finement des mécanismes organisationnels spécifiques, des études complémentaires auprès d'autres maisons du secteur, voire d'autres secteurs artisanaux évoqués précédemment, seraient indispensables afin d'éprouver davantage la robustesse et la transférabilité des dispositifs managériaux identifiés ici. Notre recherche invite ainsi à considérer un agenda de recherche comparatif et cumulatif pour offrir une validation empirique plus large et permettrait de dégager des régularités transversales enrichissant ainsi les connaissances sur l'impact des transformations industrielles sur le pilotage des processus de création dans les environnements artisanaux à forte identité.

REFERENCES

- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations : Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, 20, 28. <https://doi.org/10.3917/mana.201.0028>
- Agogué, M., & Nainville, G. (2010). La haute couture aujourd'hui : Comment concilier le luxe et la mode ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 99(1), 74-86. <https://doi.org/10.3917/geco.099.0074>
- Ahire, S., & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality : An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 549-575. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00029-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00029-2)
- Aliyev, F., Urkmez, T., & Wagner, R. (2019). A comprehensive look at luxury brand marketing research from 2000 to 2016 : A bibliometric study and content analysis. *Management Review Quarterly*, 1-32. <https://doi.org/10.1007/S11301-018-00152-3>
- Anido Freire, N. (2014). When luxury advertising adds the identitary values of luxury : A semiotic analysis. *Journal of Business Research*, 67(12), 2666-2675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.004>
- Atkinson, S. D., & Kang, J. (2021). New luxury : Defining and evaluating emerging luxury trends through the lenses of consumption and personal values. *Journal of Product & Brand Management*, 31(3), 377-393. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2020-3121>
- Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything! In J.-N. Kapferer, J. Kernstock, T. O. Brexendorf, & S. M. Powell (Éds.), *Advances in Luxury Brand Management* (p. 43-57). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6_3
- Bai, H., McColl, J., & Moore, C. (2022). Luxury fashion retailers' localised marketing strategies in practice—evidence from China. *International Marketing Review*, 39(2), 352-370.
- Bai, H., Shi, J., Song, P., McColl, J., Moore, C., & Fillis, I. (2024). Localised multiple channel distribution strategies of luxury fashion retailers—evidence from China. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-10-2023-0259/full/html>
- Bain & Company. (2023). *Le marché mondial du luxe devrait atteindre une valeur-record de 1500 milliards d'euros en 2023 ; les consommateurs de nouveau en quête d'expériences de luxe*. <https://www.bain.com/fr/a-propos-de-bain/media-center/communiqués-de-presse/france/2023/le-marche-mondial-du-luxe-devrait-atteindre-une-valeur-record-de-1500-milliards-deuros-en-2023--les-consommateurs-de-nouveau-en-quete-dexperiences-de-luxe/>
- Bell, E., Mangia, G., Taylor, S., & Toraldo, M. L. (Éds.). (2018). *The Organization of Craft Work : Identities, Meanings, and Materiality*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315205861>

- Bell, E., & Vachhani, S. J. (2020). Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work. *Organization Studies*, 41(5), 681-701.
<https://doi.org/10.1177/0170840619866482>
- Bouquillion, P., Miège, B., & Moeglin, P. (2013). *L'industrialisation des biens symboliques*.
<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-01250768>
- Brun, A., Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Miragliotta, G., Ronchi, S., Sianesi, A., & Spina, G. (2008). Logistics and supply chain management in luxury fashion retail : Empirical investigation of Italian firms. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 554-570. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.02.003>
- Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., & Luca, L. (2008). Demand and retail management in luxury fashion industries. *Research Journal of Textile and Apparel*, 12(3), 65-76.
- 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.
- Chailan, C. (2018). Art as a means to recreate luxury brands' rarity and value. *Journal of Business Research*, 85, 414-423. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.019>
- Coates, G., Duffy, A. H. B., Whitfield, I., & Hills, W. (2004). Engineering management : Operational design coordination. *Journal of Engineering Design*, 15(5), 433-446.
<https://doi.org/10.1080/09544820410001697145>
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
<https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/handbook-of-data-analysis/chpt/uses-narrative-social-science-research>
- Desmichel, P., & Kocher, B. (2020). Luxury Single- versus Multi-Brand Stores : The Effect of Consumers' Hedonic Goals on Brand Comparisons. *Journal of Retailing*, 96(2), 203-219.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.09.002>
- El Qaoumi, K. (2016). *L'expansion fonctionnelle, nouvelle mesure de l'innovation. Analyse empirique et modélisation post-lancastérienne de la transformation des biens de consommation* [Phdthesis, Université Paris sciences et lettres]. <https://pastel.hal.science/tel-01585800>
- Ferdows, K., & De Meyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance : In search of a new theory. *Journal of Operations Management*, 9(2), 168-184.
[https://doi.org/10.1016/0272-6963\(90\)90094-T](https://doi.org/10.1016/0272-6963(90)90094-T)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Green, S. D. (1994). Beyond value engineering : SMART value management for building projects. *International Journal of Project Management*, 12(1), 49-56.

- Hackman, J., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management : Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40. <https://doi.org/10.2307/2393640>
- Heinich, N., & Shapiro, R. (2012). De l'artification : Enquêtes sur le passage à l'art. In *De l'artification : Enquêtes sur le passage à l'art*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales. <https://books.openedition.org/editionsehess/1098>
- Hemonnet-Goujot, A., Kessous, A., & Magnoni, F. (2022). The effect of sustainable product innovation on the consumer–luxury brand relationship : The role of past identity salience. *Journal of Business Research*, 139, 1513-1524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.070>
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505-1529. <https://doi.org/10.1177/0149206315614373>
- Hooge, S., & Lenfle, S. (2023). Value management of innovation projects : Contemporary challenges and perspectives. In *Handbook on Innovation and Project Management* (p. 308-332). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781789901801/book-part-9781789901801-25.xml>
- Hooge, S., Pezaku, K., Dalmasso, C., & Levillain, K. (2022, mai 31). *Piloter le patrimoine industriel pour gérer la transformation « 4.0 » : Le cas de la Haute Horlogerie, ST-AIMS 03 : Industrie du futur : vers un nouveau paradigme industriel ?* AIMS. <https://minesparis-psl.hal.science/hal-03945612>
- Jain, V., & Schultz, D. E. (2019). How digital platforms influence luxury purchase behavior in India? *Journal of Marketing Communications*, 25(1), 41-64. <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1197295>
- Jhamb, D., Aggarwal, A., Mittal, A., & Paul, J. (2020). Experience and attitude towards luxury brands consumption in an emerging market. *European Business Review*, 32(5), 909-936. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2019-0218>
- Kapferer, J.-N. (2014a). The artification of luxury : From artisans to artists. *Business Horizons*, 57(3), 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.007>
- Kapferer, J.-N. (2014b). The future of luxury : Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21(9), 716-726. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.32>
- Kim, P., Vaidyanathan, R., Chang, H., & Stoel, L. (2017). Using brand alliances with artists to expand retail brand personality. *Journal of Business Research*, 85, 424-433. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2017.10.020>
- Klaus, P., & Tynan, C. (2022). The future of luxury management – 5 megatrends that are here to stay : Guidance for researchers and managers. *Journal of Marketing Management*, 38(13-14), 1271-1277. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2148908>

- Ko, E., & Megehee, C. M. (2012). Fashion marketing of luxury brands : Recent research issues and contributions. *Journal of Business Research*, 65(10), 1395-1398.
- Kyrousi, A. G., Koronaki, E., & Zotou, A. Y. (2022). Marketing communication in luxury research : A framework-based literature review and research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 28(5), 560-589. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2095581>
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act : Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management : Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Latilla, V. M., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Berner, M. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry : A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1310-1331. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0367>
- Latilla, V. M., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Berner, M. (2019). Knowledge management and knowledge transfer in arts and crafts organizations : Evidence from an exploratory multiple case-study analysis. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1335-1354. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0699>
- Le Masson, P., Hatchuel, A., & Weil, B. (2014). *Théorie, méthodes et organisations de la conception*.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale :Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235(6), 77-90.
- Macchion, L., Danese, P., & Vinelli, A. (2015). Redefining supply network strategies to face changing environments. A study from the fashion and luxury industry. *Operations Management Research*, 8(1), 15-31. <https://doi.org/10.1007/s12063-014-0097-6>
- Makkar, M., & Yap, S.-F. (2018). Emotional experiences behind the pursuit of inconspicuous luxury. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.001>
- Makovicky, N. (2020). The seduction of craft : Making and value in artisanal labour. *Journal of Material Culture*, 25(3), 309-323. <https://doi.org/10.1177/1359183520903342>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

- Mir, F., & Pinnington, A. (2014). Exploring the Value of Project Management : Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32, 202-217. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2013.05.012>
- Morin, E. (2013). Complexité restreinte, complexité générale. In *Intelligence de la complexité* (p. 28-64). Hermann. <https://doi.org/10.3917/herm.lemo.2013.01.0028>
- Nimkulrat, N. (2012). Hands-on intellect : Integrating craft practice into design research. *International Journal of Design*, 6(3), 1-14.
- Pantano, E., Pedeliento, G., & Christodoulides, G. (2022). A strategic framework for technological innovations in support of the customer experience : A focus on luxury retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102959. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102959>
- Paris, T., & Ben Mahmoud-Jouini, S. (2019). The process of creation in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 403-419. <https://doi.org/10.1111/caim.12332>
- 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. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00536>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc. <https://psycnet.apa.org/record/1990-97369-000>
- Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry : A Personal, Experiential Perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283. <https://doi.org/10.1177/1473325002001003636>
- Pellegrin-Boucher, E., & Roy, P. (2019). *L'innovation dans les industries culturelles et créatives*. ISTE Group.
- Petruzzelli, A. M., & Savino, T. (2015). Reinterpreting Tradition to Innovate : The Case of Italian Haute Cuisine. *Industry and Innovation*, 22(8), 677-702. <https://doi.org/10.1080/13662716.2015.1122512>
- Phadke, M., & Dehnad, K. (1988). Optimization of product and process design for quality and cost. *Quality and Reliability Engineering International*, 4, 105-112. <https://doi.org/10.1002/QRE.4680040205>
- Polfuß, J. (2021). Marketing collaborations between luxury brands and hip-hop artists : An analysis of community feedback on Instagram. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 9(1), 53-67.
- Rayssac, J., Dalmasso, C., & Hooge, S. (2024, juin). Le bien-être de l'artisan de Haute-Horlogerie face à la figure de l'opérateur 4.0 en atelier de production. *XXXIII Conférence de l'AIMS*. <https://hal.science/hal-04583261>

- Ricci, N., & Hooge, S. (2024, juin). Caractériser la diversité des processus de création dans les industries culturelles et créatives : Une analyse qualitative comparée des régimes de conception créatifs. *XXXIII^{ème} conférence de l'AIMS*. <https://hal.science/hal-04759786>
- Rieckhof, R., Bergmann, A., & Guenther, E. (2015). Interrelating material flow cost accounting with management control systems to introduce resource efficiency into strategy. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1262-1278. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2014.10.040>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. SAGE.
- Schroeder, R. G., Shah, R., & Xiaosong Peng, D. (2011). The cumulative capability 'sand cone' model revisited : A new perspective for manufacturing strategy. *International Journal of Production Research*, 49(16), 4879-4901. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.509116>
- Sresnewsy, K. B. G. B., Yojo, A. S., Veloso, A. R., & Torresi, L. (2020). Rapport-building in luxury fashion retail : A collectivist culture case. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(2), 251-276. <https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2018-0048>
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In *The Sage handbook of qualitative research*, 3rd ed (p. 443-466). Sage Publications Ltd.
- Tarquini, A., Mühlbacher, H., & Kreuzer, M. (2022). The experience of luxury craftsmanship – a strategic asset for luxury experience management. *Journal of Marketing Management*, 38(13-14), 1307-1338. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2064899>
- Truant, C. M. (1994). *The Rites of Labor : Brotherhoods of Compagnonnage in Old and New Regime France*. Cornell University Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Vezzetti, E., Alemanni, M., & Morelli, B. (2017). New product development (NPD) of 'family business' dealing in the luxury industry : Evaluating maturity stage for implementing a PLM solution. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 10(2), 219-229. <https://doi.org/10.1080/17543266.2016.1250286>
- Vincent, A., & Wunderle, M. (2012). Les industries créatives. *Dossiers du CRISP*, 80(2), 11-90. <https://doi.org/10.3917/dscrip.080.0011>
- Wu, Y., & Wu, S. (2016). Managing ambidexterity in creative industries : A survey. *Journal of Business Research*, 69(7), 2388-2396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.008>
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114.

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.
https://doi.org/10.1057/9780230624801_1